



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Isabelle Lopes de Oliveira

## **Análise de Necessidades de Treinamento: Estudo em um Órgão público do Distrito Federal**

Brasília – DF

2016

Isabelle Lopes de Oliveira

**Análise de Necessidades de Treinamento: Estudo em um  
Órgão público do Distrito Federal**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Rodrigo  
Rezende Ferreira

Brasília – DF

2016

Oliveira, Isabelle Lopes de.

Análise de Necessidades de Treinamento: Estudo em um Órgão público do Distrito Federal / Isabelle Lopes de Oliveira – Brasília, 2016.

Monografia (bacharelado) - Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2016.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira, Departamento de Administração.

1. Competências no trabalho 2. Treinamento, Desenvolvimento e Educação 3. Desenvolvimento de pessoal 4. Avaliação de Necessidade de Treinamento

Isabelle Lopes de Oliveira

**Análise de Necessidades de Treinamento: Estudo em  
um Órgão público do Distrito Federal**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho  
de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de  
Brasília da aluna

**Isabelle Lopes de Oliveira**

Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira  
Professor-Orientador

Doutora, Tatiane Paschoal  
Professor-Examinador

Doutor, Francisco Antônio Coelho  
Júnior  
Professor-Examinador

Brasília, 29 de novembro de 2016

À minha família e amigos.

À memória do meu avô, José Ribamar, meu maior exemplo, e à de um grande amigo meu, José Luís, que me fez crescer muito profissionalmente.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Doutor Rodrigo Rezende Ferreira pela paciência e disponibilidade em me ajudar no desenvolvimento desse trabalho. Seu acompanhamento e orientação foram essenciais.

À minha mãe, Sheyla, que apesar de todas as dificuldades, nunca deixou de torcer por mim, acreditar no meu melhor e me ensinou que nada é possível sem esforços.

À minha avó, Joana, pela sua preocupação e dedicação em me dar o suporte necessário.

À minha família, em especial meus tios e minha irmã, que sempre me deram todo o apoio e souberam me criticar e dar conselhos nos momentos adequados.

Aos meus amigos, em particular à Martha de Melo, Luciene Vallim, Gustavo Machado, Thaissa Velloso, Thaís Alencar, Júlia Rossetto e Ianna Caroline, que tiveram paciência comigo, me incentivaram e fizeram todo o possível para que eu concluísse meu trabalho final de curso.

Por fim, agradeço aos participantes da pesquisa pela compreensão e ajuda.

## RESUMO

O objetivo geral da pesquisa foi analisar as necessidades de treinamento de uma amostra de trabalhadores de uma organização pública no Distrito Federal. Foi utilizado um método prospectivo de ANT desenvolvido e testado no setor público brasileiro. A pesquisa foi realizada em um órgão público do Distrito Federal e teve as seguintes etapas metodológicas: (i) grupo focal, (ii) entrevistas semiestruturadas, construção e (iii) aplicação do instrumento quantitativo de ANT. O estudo adotou amostragem por conveniência e abordagens qualitativas e quantitativas de pesquisa. Objetivou-se determinar os desafios e mudanças futuras da organização, bem como identificar as competências necessárias para os servidores públicos superarem eles. Dessa forma, foram definidos sete desafios e mudanças alinhadas à estratégia da organização e elaborados 33 indicadores (itens) agrupados em sete categorias de competência. O questionário quantitativo de avaliação de necessidades de treinamento foi aplicado em 172 servidores, sendo que os itens foram associados a escalas do tipo Likert de 11 pontos, de importância e domínio. Para analisar os dados do grupo focal e das entrevistas de validação foi aplicada técnica baseada em análise de conteúdo categorial temática. Já para os dados coletados com base na escala de ANT foi utilizado o *software SPSS (Statistical Package for the Social Scienc)*. Os resultados apontaram as categorias e os itens de competências que possuem maior prioridade de treinamento para a organização e para os servidores. Foram identificadas necessidades alinhadas à estratégia e aos ambientes interno e externo da organização. O método prospectivo utilizado demonstrou-se útil para a descrição de lacunas de competências e posterior desenho e avaliação instrucionais. Ao final, o trabalho apresenta os limites da pesquisa e recomenda que sejam realizados outros estudos que tentem responder às lacunas identificadas.

Palavras-chave: Competências no trabalho. Treinamento, desenvolvimento e educação. Desenvolvimento de pessoal. Avaliação de Necessidades de Treinamento.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Sistema de Treinamento. ....	22
Figura 2 – Fórmula do Cálculo do IPG .....	34
Figura 3 – Esquema teórico de influências do contexto em necessidades de aprendizagem.....	42



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Síntese de cada etapa do método prospectivo de ANT: .....	35
Quadro 2 – Análise Categorical Temática Questão 1: .....	37
Quadro 3 – Análise Categorical Temática Questão 2: .....	40
Quadro 4 – Análise Categorical Temática Questão 3: .....	43

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil da amostra: .....	29
Tabela 2 – Resultado descritivo dos itens de domínio de competências: .....	46
Tabela 3 – Resultado descritivo dos itens de importância de competências: .....	49
Tabela 4 – INT das competências: .....	52
Tabela 5 – INT das competências: .....	54
Tabela 6 – INT das categorias: .....	54

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ANT – Avaliação das Necessidades de Treinamento

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

IPG – Índice de Prioridade Geral

INT – Índice de Necessidades de Treinamento

TD&E – Treinamento Desenvolvimento e Educação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Formulação do problema .....	14
1.2 Objetivo geral .....	14
1.3 Objetivos específicos .....	15
1.4 Justificativas .....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1 Aprendizagem humana nas organizações de trabalho .....	17
2.2 Competências no trabalho .....	19
2.3 Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) .....	21
2.4 Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT) .....	23
2.5 Método prospectivo de ANT .....	25
<b>3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....</b>	<b>27</b>
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa .....	27
3.2 Caracterização da organização .....	27
3.3 População e amostra .....	28
3.4 Instrumento(s) de pesquisa .....	30
3.4.1 Instrumento de pesquisa do grupo focal .....	30
3.4.2 Instrumento de pesquisa da etapa de validação do instrumento de ANT .....	31
3.4.3 Instrumento de ANT .....	31
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	32
3.5.1 Procedimento de coleta e análise de dados do grupo focal ...	32
3.5.2 Procedimento de coleta e análise de dados da entrevista de validação do instrumento de ANT .....	33
3.5.3 Procedimento de coleta e análise de dados da etapa de aplicação do instrumento quantitativo de ANT .....	34
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>37</b>
4.1 Resultados e discussão do grupo focal .....	37
4.2 Resultados e discussão da etapa de validação do instrumento de ANT .....	44
4.3 Resultados e discussão da etapa de aplicação do instrumento de ANT .....	46
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>58</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>65</b>
<b>Apêndice 1 – Instrumento de pesquisa grupo focal – Etapa individual ..</b>	<b>65</b>

<b>Apêndice 2 – Instrumento de pesquisa grupo focal – Etapa coletiva .....</b>	<b>66</b>
<b>Apêndice 3 – Análise de dados e resultados do grupo focal .....</b>	<b>67</b>
<b>Apêndice 4 – Instrumentos de pesquisa da etapa de validação semântica</b>	<b>77</b>
<b>Apêndice 5 – Instrumento de pesquisa da etapa de validação por juízes</b>	<b>80</b>
<b>Apêndice 6 – Análise de dados de resultados de validação semântica..</b>	<b>82</b>
<b>Apêndice 7 – Análise de dados de resultados de validação por juízes ..</b>	<b>92</b>
<b>Apêndice 8 – Instrumento de ANT .....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>99</b>
<b>Anexo 1 – Método Prospectivo de ANT proposto por Ferreira e</b> <b>Abbad (2014).....</b>	<b>99</b>
<b>Anexo 2 – Organograma do órgão.....</b>	<b>101</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um novo cenário que emergiu de consideráveis mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas que afetam as dinâmicas das organizações contemporâneas (SILVA; MENESES, 2012) e resultam num processo de reestruturação produtiva (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Há o surgimento de um desafio para as organizações que consiste em desenvolver e utilizar modelos de gestão que lhes assegurem competitividade (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) tanto no nível micro e meso (dos indivíduos e grupos) quanto no nível macro (da organização e seus ambientes).

Para Felicio et al (2007), essas mudanças vêm afetando a forma das organizações de conceberem o papel do indivíduo nas organizações, levando-as a atribuírem grande importância às políticas e ações da área de Gestão de Pessoas, que está ganhando uma posição mais estratégica, por ser capaz de desenvolver as competências dos indivíduos que, por sua vez, levam à competitividade e a ganho nos resultados (DEMO, 2008). Dessa forma, o processo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) ganha destaque no ambiente organizacional e também de pesquisas, suas ações vêm sendo permanente e substancialmente suportadas pelas organizações (SILVA; ROWE, 2012).

De acordo com Loiola, Nérís e Bastos (2006), a capacidade de aprendizagem, tanto dos trabalhadores quanto da própria organização, propicia efeitos positivos nos indicadores de produção organizacional. Sendo assim, o processo de TD&E está adquirindo, no contexto organizacional, características cada vez mais estratégicas, já que favorece o aprimoramento das competências humanas essenciais para o desenvolvimento das organizações e o alcance de sua missão e objetivos estratégicos, assim como proporciona o atendimento das suas demandas sociais (PILATI, 2006).

Conforme Goldstein (1991), o treinamento é a obtenção sistemática de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) que ocorre pelos indivíduos ou grupos, no ambiente de trabalho por meio de ações instrucionais de curto ou médio prazos, o que, em tese, aumenta o desempenho da organização. Já o desenvolvimento refere-se à ação de aprendizagem formal de médio ou longo prazos, que oferece oportunidades de desenvolvimento não apenas de

competências diretamente relacionadas ao cargo atual dos trabalhadores, mas também visa o desempenho adequado de cargos futuros dentro da organização (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004). Por fim, os processos de Educação tratam, além da oferta dos conhecimentos e habilidades, do fornecimento de uma formação na qual o indivíduo possa desenvolver novos hábitos e atitudes, por meio de ações de aprendizagem formal de longo prazo, se tornando capacitado para ocupar posições futuras e/ou estratégicas na gestão da organização ou, até mesmo, aprendendo CHAs que lhes serão úteis para a vida toda, dentro ou fora do trabalho (BORGES; SEGATY; PASQUALINI; NEHRING; QUINTO, 2014). A presente pesquisa teve interesse específico nos processos de Treinamento em ambientes organizacionais.

A primeira etapa do sistema de treinamento é a Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT). Para Abbad e Mourão (2012), essa etapa possui bastante influência sobre o nível de efetividade dos cursos que as organizações oferecem aos seus funcionários. Se bem realizada, ela define claramente os CHAS esperados pela estratégia da organização e também ajuda sobremaneira nas etapas subsequentes do sistema de treinamento, tendo impacto positivo sobre os processos de planejamento instrucional e avaliação da efetividade de cursos.

Por meio da ANT ocorre o entendimento das discrepâncias entre as competências esperadas pela organização e aquelas que atualmente são dominadas pelos trabalhadores, e esse reconhecimento eleva as chances de sucesso das ações de aprendizagem sistemática (MENESES; ZERBINI, 2009), se tornando indispensável para todo o sistema de TD&E da organização.

Na literatura, ainda que esse processo tenha sua importância robustamente referendada, é perceptível a forma predominantemente *ad-hoc* com que as organizações têm realizado os processos de ANT (CAMPOS ET AL. 2004). É possível dizer que as práticas e pesquisas de ANT dão pouca ênfase nos contextos interno e externo da organização para encontrar as lacunas de competências, e ainda, boa parte dos estudos não abordam a importância de alinhamento das estratégias organizacionais com as necessidades de aprendizagem. Nesse sentido, a proposição e, principalmente, a adoção de modelos de ANT auxiliam na construção de ferramentas que tornam a aprendizagem mais eficiente e eficaz no contexto de trabalho. Contudo, o teste desses modelos também é outra lacuna referendada na literatura, bem como o uso de taxonomias de aprendizagem, que

praticamente não existem para descrever e analisar os resultados relativos a necessidades de aprendizagem no trabalho (FERREIRA, 2014).

Nesse sentido, muitas organizações ainda utilizam da improvisação como marca nas práticas organizacionais de avaliação de necessidades (FERREIRA, 2009). Para Abbad, Freitas e Pilati (2006), essas práticas têm dificultado o delinearmento das situações de aprendizagem, o que leva a resultados incertos, não correspondentes aos objetivos organizacionais, podendo prejudicar as fases subsequentes de desenho instrucional e da avaliação de treinamento.

Com base no contexto brevemente problematizado, a presente monografia teve o objetivo de analisar as necessidades de treinamento de uma amostra de trabalhadores de uma organização pública, tendo por base um método prospectivo formulado e validado no Brasil. Nesse contexto, o texto que segue está estruturado da seguinte forma: inicialmente, apresenta-se a introdução, que é composta pela formulação do problema, pelo objetivo geral, objetivos específicos e justificativas do estudo. A seguir, no referencial teórico, será abordada a revisão da literatura acerca dos temas de interesse, inclusive detalhando o método de referência utilizado. Em sequência, será apresentada a abordagem metodológica utilizada na pesquisa. Em seguida são apresentados e discutidos os resultados do estudo. E por último, a título de conclusão são apresentadas as limitações e as contribuições da pesquisa.

## **1.1 Formulação do problema**

A pesquisa buscou responder a seguinte questão: Quais são as possíveis necessidades de treinamento de uma amostra de trabalhadores em uma organização pública?

## **1.2 Objetivo geral**

O propósito desta pesquisa foi analisar as necessidades de treinamento de uma amostra de trabalhadores de uma organização pública.



### **1.3 Objetivos específicos**

- Identificar as principais mudanças e desafios para a organização e área de interesse nos próximos anos.
- Descrever as competências necessárias aos trabalhadores para lidarem com tais desafios e mudanças.
- Desenvolver e aplicar instrumento quantitativo de ANT.

### **1.4 Justificativas**

Com a etapa de ANT bem-sucedida muitos são os benefícios em alguns níveis, como sociais, institucionais e acadêmicos. A presente pesquisa fez um levantamento de necessidades de treinamento cujos clientes da organização, ou seja, cidadãos do Brasil que precisam utilizar os serviços sociais por ela prestados, poderão contar com profissionais mais bem preparados e com treinamentos adequados do ponto de vista de quais são as competências que os trabalhadores precisam desenvolver e qual é a relação que esse aprendizado tem com a estratégia e a missão da organização. Como consequência, a presente pesquisa ainda pode subsidiar a melhoria da qualidade dos serviços e incrementar o desempenho dos trabalhadores, de acordo com as demandas sociais.

Conforme Ferreira e Abbad (2014), com base na análise científica, atualmente, há pouco alinhamento de ANT e os objetivos estratégicos, dessa forma, a Educação Corporativa passa a não apoiar a contento o alcance da missão da instituição. Se a ANT não estiver bem definida, os esforços de treinamento podem acabar perdendo o sentido, o que resulta em consequências como o desperdício de recursos importantes, o delineamento inadequado de programas de treinamento, assim como dos outros estágios desse processo, e a ausência de respostas organizacionais antecipadas à sociedade, o que se não for percebido a tempo, acaba influenciando de forma negativa os serviços prestados pela organização e fazendo com que elas diminuam sua sobrevivência e competitividade (TAO; YEH; SUN, 2006). Nesse sentido, a justificativa social da presente monografia fica marcada.

Essa pesquisa buscou contribuir também, do ponto de vista institucional, para o direcionamento das futuras práticas de TD&E da organização analisada. Por meio dos resultados aqui alcançados, a organização campo de pesquisa poderá ter importantes insumos para avaliar e, se necessário, repensar seus processos de ANT, agregando maior efetividade aos mesmos e ao sistema de treinamento. Por isso, a justificativa institucional dessa pesquisa é também ressaltada.

Além disso, a ANT ainda não recebeu a importância que deveria no meio científico (SILVA, 2010; FERREIRA, 2009). Apesar de toda a relevância de avaliação de necessidades de treinamento para os resultados das ações de TD&E, a produção científica e as práticas nas organizações mostram que ainda precisam de substanciais avanços na área (AGUINIS; KRAIGER, 2009). Assim, do ponto de vista acadêmico, é importante que sejam desenvolvidos e aplicados métodos prospectivos de ANT, que busquem descrever variáveis ambientais com o objetivo de identificar competências emergentes (SPARROW; BOGNANNO, 1994), para que os indivíduos saibam lidar com suas tarefas ao longo do tempo. Com base nesse contexto, a partir da aplicação do método prospectivo, espera-se, no nível acadêmico, que esse trabalho contribua para o aumento dos estudos na área de TD&E, já que há escassez nas pesquisas e aplicações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Essa parte do trabalho tem o objetivo de realizar uma revisão assistemática da literatura relacionada ao tema, apresentando a fundamentação teórica sobre conceitos importantes para a construção e o entendimento da presente pesquisa, como: aprendizagem humana, competências no trabalho, Treinamento, Desenvolvimento e Educação, avaliação das necessidades de treinamento e modelos de ANT.

### **2.1 Aprendizagem humana nas organizações de trabalho**

É fundamental a aprendizagem dos indivíduos em uma organização para o seu processo de crescimento interno e externo. Entre suas várias definições, algumas são destacadas. A aprendizagem pode ser tida como uma mudança no comportamento e na capacidade da pessoa, podendo ser duradoura e transferível para futuras situações a que ela irá se deparar (POZO, 2002). É no processo de aprendizagem que a competência se desenvolve (LE BOTERF, 1999). Conforme Pantoja e Borges-Andrade (2002), a aprendizagem é um processo no qual a pessoa em sua interação com o contexto da organização, obtém e retém CHAS, o que pode contribuir futuramente para uma mudança positiva de comportamento no ambiente de trabalho. Ocorre no nível do indivíduo e é um processo psicológico importante para o desenvolvimento e sobrevivência dos seres humanos, especialmente dentro do mercado de trabalho (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

No ambiente organizacional, o processo de aprendizagem possui o objetivo de desenvolver mudanças em alguns domínios, como o cognitivo, o psicomotor e o atitudinal (DURAND, 2000; SONNENTAG; NIESSEN; OHLY, 2004). Pode ser realizado para promover competências importantes para atividades futuras e também com a finalidade de responder às demandas atuais do trabalho (FREITAS; BRANDÃO, 2006).

Para Fleury e Fleury (2001), a aprendizagem é um processo neural complicado e leva a uma construção de memórias. Quando alguém aprende algo e depois

esquece, é como se não tivesse ocorrido. Existem várias formas de aprendizagem, porém as informações obtidas pela aprendizagem verbal-visual são mais bem captadas do que na comunicação apenas oral. As emoções também contribuem bastante na motivação para a pessoa aprender, já que suas emoções e afetos regulam esse processo de aprendizado. Dessa forma, esses autores definiram aprendizagem como um processo de mudança, causada por variados estímulos e mediada por emoções, podendo apresentar mudanças de comportamento. Assim, é por meio desse processo de aprendizagem que as competências necessárias para atingir as estratégias da organização são desenvolvidas.

Para Le Boterf (1999), o desenvolvimento dessas competências resulta essencialmente da motivação da pessoa para aprender, do processo de educação e de um bom estímulo de aprendizagem decorrente do ambiente de trabalho. Dessa forma, é conveniente que as empresas apresentem o desenvolvimento de sistemas educacionais alinhados às suas estratégias e também adaptados às necessidades de aprendizagem dos indivíduos, que segundo este autor, é a parte que proporciona efetividade a esse desenvolvimento.

Como essa construção de competências acontece por meio da aprendizagem, um dos desafios das organizações é oferecer novas formas de oportunidades de aprendizagem, especialmente devido à complexidade do ambiente de trabalho, que faz com que haja diferentes demandas de competência e, com isso, há um aumento entre a discrepância do que as pessoas sabem com o que elas precisam aprender ao longo do tempo (POZO, 2002).

No ambiente de trabalho, podem ocorrer duas formas de aprendizagem, a natural e a induzida. Na natural não há necessidade de algum procedimento sistemático, tanto por parte da organização quanto por parte do indivíduo, para acontecer. Nesse caso, pode ser que a aprendizagem ocorra por observação, conversas formais ou informais em encontros e reuniões, entre outros. Não há uma sistematização de procedimentos, por parte da organização ou do indivíduo, para que a aprendizagem ocorra. Já a induzida acontece por meio de procedimentos sistematicamente planejados e intencionais e estratégias instrucionais claras com o objetivo de alcançar certos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) previamente determinados (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004). Idealmente, espera-se que esses CHAs previamente determinados estejam intimamente relacionados às necessidades de aprendizagem que o trabalhador tem em sua

rotina e às competências que são ou serão demandadas pela estratégia/missão da organização.

Para Abbad et al. (2006, apud Zerbini e Abbad 2010), as situações de aprendizagem formal são vistas como ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), em ambiente corporativo, formação e qualificação de profissionais em contextos de diferentes trabalhos.

Ainda para Abbad e Borge-Andrade (2004), há um alerta para a importância de se aplicar tecnologias instrucionais e princípios da aprendizagem dentro do contexto organizacional que permitam condições favoráveis à transmissão, aprendizagem, retenção e transferência eficientes das competências adquiridas para o trabalho realizado.

Como pôde ser visto, o conceito de aprendizagem relaciona-se diretamente com o conceito de competência, pois é por meio do primeiro que os trabalhadores apreendem o segundo. Assim, a seguir, será discutido o conceito de competência.

## **2.2 Competências no trabalho**

O termo competência vem desde a época da Idade Média e fazia parte essencialmente da linguagem jurídica. Estabelecia atribuição a alguma pessoa ou instituição que pudesse julgar ou apreciar determinadas questões. Posteriormente, essa palavra veio como um reconhecimento social em relação à capacidade de um indivíduo saber se expressar sobre alguma questão, e depois passou a ser usada para caracterizar uma pessoa que conseguisse cumprir determinado trabalho de forma eficiente (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; ISAMBERT-JAMATI, 1997).

Competência ainda hoje é vista como um conceito complexo e multifacetado (RUAS, 2005). É usualmente conhecida como uma ação ou atuação da pessoa em alguma situação profissional (GILBERT, 1978; GONCZI, 1999). Para Durand (2000) e Dutra (2004), esse termo provém de certos atributos pessoais que costumam ser classificados como os CHAS, que por sua vez retratam as dimensões psicomotoras, cognitivas e afetivas do indivíduo que são exigidas pelo contexto de trabalho.

No meio acadêmico, muitos são os conceitos existentes para competência. Conforme Boyatzis (1982) e McClelland (1973), é um conjunto de requisitos do

profissionais necessários para a operação de certa tarefa. Outra definição é que a competência é tida como uma entrega de resultados dada pelo funcionário em seu ambiente de trabalho (LEBOTERF, 1999; ZARIFIAN, 1999). E para Gonczi (1999), ela é formada também pela situação no qual os atributos e os indivíduos estão submetidos. Na presente pesquisa, adota-se uma posição mais próxima da que foi proposta por Gonczi (1999), em função de ser a junção das outras duas e consequentemente ser mais completa.

Para Ferreira e Abbad (2014) o conceito competências é definido por muitos outros conceitos, por outro lado podendo ser medido e operacionalizado por métodos de avaliação de necessidades de treinamento. Para eles, o conceito de competência está relacionado a alguns aspectos, como a aplicação dos CHAs na organização, busca de desempenhos superiores, mobilização de recursos, colocando em prática todos os saberes, e aos atributos ligados ao indivíduo no trabalho.

A competência acresce valor econômico e social para os indivíduos e para a empresa (ZARIFIAN, 1999), já que contribui para atingir as metas e resultados da organização, retratando o reconhecimento social sobre a capacidade dessas pessoas e do ambiente de trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). O indivíduo deve estar inserido em uma boa rede de conhecimentos para que consequentemente haja uma boa comunicação e gere a competência (FLEURY; FLEURY, 2001). Ainda segundo Fleury e Fleury (2001), o ambiente organizacional é que define suas estratégias e competências que serão essenciais para o processo de aprendizagem.

Para Ferreira (2009), os processos de ANT procuram mensurar a lacuna entre o que é exigido dos trabalhadores e o que eles realmente dominam, com base nos CHAs, dessa forma, esses processos fazem parte de uma das faces operacionais do conceito de competência. Será descrito no tópico a seguir o conceito de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, que é onde ocorre essa operacionalização da competência.

## **2.3 Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)**

As práticas de TD&E são vistas como parte essencial dentro da organização, já que além de influenciarem o alcance de objetivos organizacionais, essas ações ainda têm impacto direto e considerável no desenvolvimento de competências e no desempenho dos trabalhadores. É importante que estejam de acordo com práticas instrucionais adequadas e igualmente alinhadas com o contexto em que estão inseridas.

Por causa da elevada transformação da natureza do trabalho e do progresso da tecnologia, a área de TD&E vem recebendo investimentos consideráveis nas organizações (SILVA; ROWE, 2012).

Treinamento, Desenvolvimento e Educação, pode ser entendido como um campo das ciências sociais aplicadas que se utiliza de teorias e conceitos de vários outros campos do saber que, ao aplicar essas teorias e conceitos de forma organizada e direcionada, tem o objetivo de influenciar o comportamento dos indivíduos dentro das organizações por meio da aprendizagem de competências (SALAS; CANNON-BOWERS, 2001). Para Borges-Andrade (2002), faz parte do sistema da área de gestão de pessoas e atinge fundamentalmente as outras áreas, proporcionando a harmonia delas e ajudando-as a atingir seus propósitos.

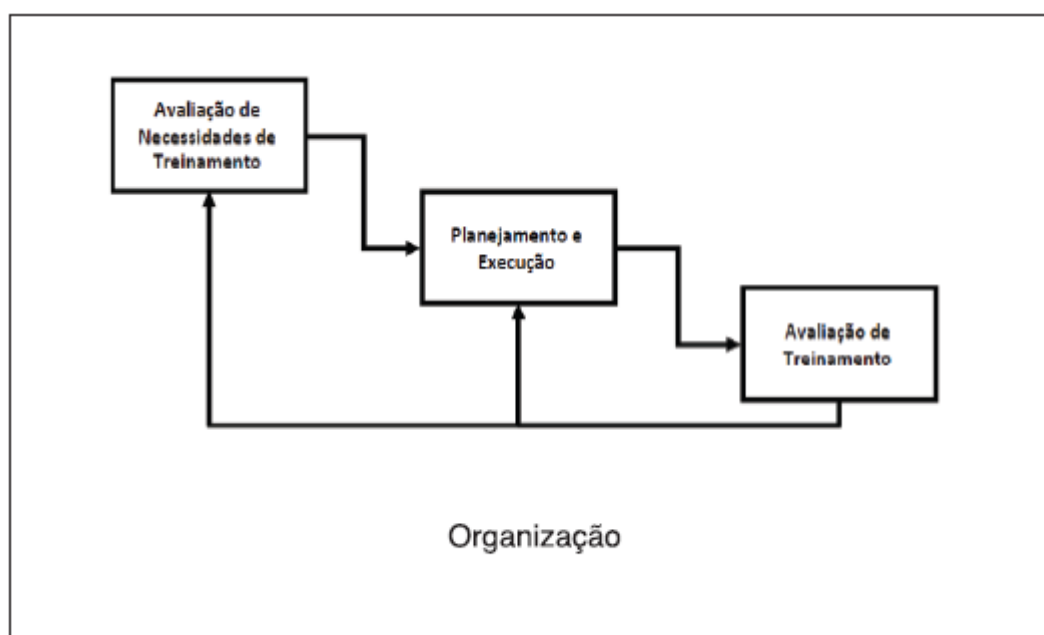
O termo “Treinamento, Desenvolvimento e educação” teve início da expressão “desenvolvimento de recursos humanos” criada por Nadler (1984). No geral, treinamento pode ser entendido como um processo educacional que proporciona aos indivíduos os CHAs para determinado propósito em curto ou médio prazos, por meio de métodos organizados e sistemáticos de instrução (BORGES; SEGATY; PASQUALINI; NEHRING; QUINTO, 2014). É um esforço planejado e definido pela empresa para oferecer a obtenção dos conhecimentos, habilidades e atitudes importantes na realização do trabalho (WEXLEY, 1984). O desenvolvimento, conforme Sallorenzo (2000), é compreendido como um sistema de aprendizagem com maior abrangência que o treinamento, já que os indivíduos não são preparados para um posto específico de trabalho, mas sim de forma mais geral, tendo em vista tarefas atuais e futuras. Não possui vinculação direta alguma com uma tarefa específica (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004). Ele é de longo prazo se for

comparado ao treinamento (BORGES; SEGATY; PASQUALINI; NEHRING; QUINTO, 2014).

Conforme Abbad e Borges-Andrade (2004), dentro do contexto organizacional, a educação relaciona-se às oportunidades dadas pela empresa para que, por meio da aprendizagem dos CHAs, o funcionário possua maior capacidade para desempenhar novos papéis ocupacionais, permitindo também seu desenvolvimento para a vida fora e não apenas dentro do trabalho. Possui o objetivo de preparar o empregado para realizar um trabalho diferente do que é desempenhado atualmente por ele e tem foco quase que exclusivo no longo prazo e em CHAs estratégicos para a organização (NADLER, 1984).

A noção de treinamento deve ser compreendida como um processo sistemático realizado propositalmente pela organização. O processo de ANT é apenas uma das partes do sistema de treinamento. Nela são identificados onde e quem precisa ser treinado, e também como, porque e baseado em quais conteúdos (o que) o treinamento precisa ser realizado. A etapa de ANT é considerada a principal matriz de informações que tem a capacidade de alimentar o resto do processo de treinamento, como mostra a Figura 1 (FERREIRA; ABBAD, 2014).

**Figura 1 – Sistema de Treinamento. Adaptado de Borges- Andrade (1996)**



**Fonte: Ferreira e Abbad (2014)**



Ferreira e Abbad (2014) descrevem essas três etapas da seguinte forma: A etapa ANT é onde ocorre o processo sistemático de coleta, análise e interpretação dos dados relacionados às discrepâncias de competências. A segunda etapa, Planejamento e Execução do treinamento, caracteriza-se pela aplicação de métodos e teorias instrucionais com o intuito de possibilitar o planejamento e realização da aprendizagem induzida dos CHAs. A Avaliação do Treinamento visa conferir a efetividade da ação educacional em relação à aquisição, retenção, transferência e impacto no trabalho dos CHAs descritos na etapa de ANT.

Borges-Andrade e Lima (1983) estabelecem que, já na etapa de ANT, é necessário desenvolver instrumentos que identifiquem as mudanças nas exigências do desempenho, pois dessa forma, será possível programar o ensino dos conhecimentos importantes para todos. Há diversos modelos na literatura capazes de mensurar essa necessidade de treinamento. O conceito de ANT, assim como o método utilizado nessa pesquisa, serão apresentados a seguir.

## **2.4 Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT)**

A Avaliação de necessidades de treinamento (ANT) é a principal etapa do processo de TD&E. Os profissionais e pesquisadores dessa área a consideram como um dos elementos mais relevantes do sistema de educação corporativa, já que um bom resultado das outras etapas de TD&E resulta diretamente da qualidade das informações levantadas pela ANT. Se bem executada, ela delimita objetivamente os CHAs que precisam ser desenvolvidos e proporciona o desenvolvimento de desenhos instrucionais que estejam alinhados com as expectativas, necessidades e contextos dos participantes das ações educacionais (ABBAD; MOURÃO, 2012).

De acordo com Abbad e Mourão (2012), se for desestruturada, a ANT torna-se pouco eficaz, fazendo com que os cursos oferecidos pela empresa sejam ministrados aos indivíduos de maneira errônea, resultando também no uso pouco efetivo de recursos organizacionais voltados à aprendizagem no trabalho. Ainda para essas autoras, o objetivo da etapa de análise de necessidade é fazer o diagnóstico ou prognóstico das necessidades de aprendizagem, para que ao serem

convertidas em objetivos educacionais, simplifiquem a formação de métodos de aprendizagem para desenvolvê-las adequadamente e também permitir a avaliação desses métodos.

Primeiramente, é importante entender o que são as necessidades de treinamento. Segundo Abbad, Freitas e Pilati (2006), elas podem ser compreendidas como lacunas entre o que a organização espera dos indivíduos e o que esses de fato podem entregar em termos de competência no trabalho. São diferenças encontradas entre o desempenho apresentado atualmente pelos funcionários com o desempenho esperado pela empresa (BORGES-ANDRADE; LIMA, 1983). Pode ser definida em vários níveis de análise, que seria a macro, representando a organização, a meso com grupos e equipes e a micro que se encontra no nível do indivíduo (BIDO; GODOY; ARAUJO; LOUBACK, 2010). Para Abbad e Mourão (2012), no nível individual, essas necessidades de treinamento são um tipo de lacuna nas competências e nos CHAs dos indivíduos, e sua análise tem o propósito de realizar seu diagnóstico e prognóstico, já citados anteriormente. É nesse nível que se encontra o interesse principal dessa pesquisa.

Já o processo de ANT visa mensurar as necessidades de treinamento. É o meio pelo qual se identifica as necessidades. Avaliar implica em mensurar algo e fazer um julgamento sobre seu valor. Analisar essas necessidades de treinamento significa medir discrepâncias de competência e priorizar quais delas merecem atenção, esforço e gasto de recursos da organização (BORGES-ANDRADE; LIMA, 1983). Assim, a ANT apresenta-se como um processo que dá relevância ao que se deseja que o indivíduo aprenda. Para esses autores, a etapa de ANT, quando efetivamente conduzida, pode fornecer importantes insumos de que o treinamento está alinhado com a cultura e a estratégia da empresa e que está de acordo com os papéis ocupacionais desempenhados pelos empregados.

Vários autores apresentam o conceito de ANT. Dentre eles, pode-se destacar alguns, além dos que já foram apresentados. Para Clarke (2003), refere-se a um processo organizacional que auxilia na tomada de decisão com relação a quando que o treinamento é a melhor alternativa para o aperfeiçoamento do empregado e para quem deve ser direcionado o conteúdo do treinamento. Brown (2002) afirma ser um processo constante que realiza coleta e faz análise de dados com o objetivo de definir quais os treinamentos são necessários para o alcance dos resultados da empresa.

Na literatura, são relativamente escassos os métodos e modelos de ANT, em especial no Brasil. Nesse sentido, na seção a seguir, serão apresentados alguns modelos, em especial o método que se adotou para a condução da monografia.

## **2.5 Método prospectivo de ANT**

Entre as principais abordagens de ANT existentes, tem-se o modelo clássico proposto por McGehee e Thayer (1961) denominado O-T-P. Esse modelo organiza o processo de avaliação de necessidades de treinamento (e não o fenômeno) em três níveis de análise: organizacional, de tarefas e individual. No nível organizacional deve ser informado onde é mais necessário o treinamento na estrutura organizacional. No das tarefas é determinado quais os CHAs devem ser desenvolvidos com o intuito de cumprir os padrões de desempenhos determinados pela organização. Por último, no nível individual é identificado quem precisa do treinamento, assim como suas respectivas lacunas de aprendizagem (TAYLOR; O'DRISCOLL; BINNING, 1998).

No Brasil, Borges-Andrade e Lima (1983) propuseram uma metodologia de diagnóstico de necessidades de treinamento e define papel ocupacional como sendo um conjunto de atribuições e expectativas da organização com relação ao desempenho de determinadas atividades. Ocorre primeiramente um levantamento dos CHAs necessários para desempenhar o papel ocupacional realizado por meio de uma sessão de brainstorming com um grupo pequeno de indivíduos que ocupam o cargo. Dessa forma, essas competências são transformadas em itens e devem ser avaliadas pelos ocupantes de determinado cargo com relação à importância e ao domínio (ABBAD; MOURÃO, 2012).

Para o presente trabalho, foi escolhido o método prospectivo proposto por Ferreira e Abbad (2014), por abranger diferentes estratégias metodológicas e etapas do processo de ANT a, ainda, por propor a análise de necessidades tendo por base o contexto estratégico de desafios e mudanças para a organização, e não apenas o espaço ocupacional dos trabalhadores. Este método apresenta aspectos que inserem o ambiente externo e interno à organização no processo de ANT e abrange três níveis de análise em termos de suas etapas (e não do fenômeno necessidades):

macro (organizacional), meso (tarefas, áreas e unidades organizacionais) e micro (indivíduo, profissional). O anexo 1 apresenta o método proposto pelos autores.

Segundo Ferreira (2014) é no nível macro que ocorre a análise do contexto da organização como primeiro passo desse processo e é onde acontece o alinhamento das estratégias da organização com as necessidades de treinamento. Para isso, infere-se que as necessidades de treinamento provêm de elementos inseridos no contexto interno e externo à organização, como por exemplo, mudanças organizacionais, técnicas e até sociais, entre outras. Essas variáveis geram oportunidades, desafios ou restrições que possivelmente implicarão em mudanças na organização, acarretando em novas exigências para os empregados e em novas formas de realizar as atividades (FERREIRA, 2009).

Ferreira (2014) afirma ainda que na segunda etapa, a meso processual, novas competências são definidas para os indivíduos da organização e ocorre por meio da identificação de mudanças nas tarefas formais estabelecidas para determinado grupo de pessoas ou processos, de acordo com a análise organizacional, resultando no aparecimento de novas tarefas. Tendo como base as estratégias organizacionais, as mudanças podem ser demandadas nas atividades dos indivíduos, como por exemplo, certos trabalhadores assumirem outra atuação profissional ou mesmo serem realocados em determinada unidade ou área.

Na última etapa desse método, o micro, procura-se traçar as características pessoais e profissionais dos indivíduos e suas necessidades de treinamento propriamente ditas. O contexto organizacional possui exigências que podem fazer com que essas características variem em questões tanto pessoais quanto profissionais e é provável que essas variáveis tenham relação direta com a necessidade de treinamento (FERREIRA, 2014).

Dessa forma, utilizou-se esse método prospectivo descrito para analisar as necessidades de treinamento de uma amostra de trabalhadores em um órgão público do Distrito Federal.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Esta seção descreve os procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa para o alcance dos objetivos. Abrange os seguintes itens: Tipo e descrição geral da pesquisa; caracterização da organização; população e amostra; instrumentos de pesquisa; assim como os procedimentos da coleta e análise de dados. A descrição da abordagem metodológica da pesquisa segue as etapas definidas pelo método adotado.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

O presente estudo possui o objetivo de fazer uma análise das necessidades de treinamento de uma amostra de trabalhadores em uma organização pública. É empírico e consiste em um delineamento de caráter descritivo por haver descrição inicial do objeto sem relacioná-lo com outros.

Caracteriza-se como um multimétodo pelo fato de ser baseada nas abordagens qualitativa e quantitativa. A primeira foi utilizada para construir o instrumento de ANT, com base em análise documental, grupo focal e entrevistas. Já a segunda foi utilizada para realizar a aplicação desse instrumento com o uso de uma escala tipo Likert.

Por possuir o levantamento de dados secundários, pela análise documental, e primários, pelo levantamento da opinião dos participantes sobre determinado objeto, classifica-se esta pesquisa como do tipo *survey*. O recorte temporal deste estudo é transversal, já que determinado fenômeno é descrito e avaliado em um único intervalo de tempo.

#### **3.2 Caracterização da organização**

O campo de pesquisa foi em um órgão público do Distrito Federal. É um órgão administrativo e auxiliar do Poder Legislativo no exercício do controle externo. A

organização dedica-se na manutenção e preservação do patrimônio público, e sua missão é:

“Gerar benefícios para a sociedade por meio do aperfeiçoamento e controle da gestão dos recursos públicos do DF”

Tem como visão de futuro:

“Ser reconhecido por sua atuação tempestiva, preventiva, orientadora e transparente no exercício do controle externo, com ênfase na avaliação dos resultados da gestão pública do Distrito Federal e fomento do controle social”

A organização trabalha para a manutenção e preservação do patrimônio do Distrito Federal e sua atividade principal é assegurar que a aplicação do dinheiro público seja efetiva, regular e esteja dentro da lei. Tem como competência a fiscalização contábil, financeira, orçamentária e patrimonial dos órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta.

Sua estrutura organizacional é composta por oito grandes áreas e aproximadamente 78 unidades e seções organizacionais. O estudo teve foco em duas grandes áreas, a Secretaria Geral de Controle Externo e a Secretaria geral de administração. Essas duas áreas são compostas por 48 unidades e seções que totalizam uma força de trabalho de aproximadamente 420 servidores. O órgão possui sete cargos, são eles: Presidente, Vice Presidente, Conselheiros, Auditores, Analistas Administrativos, Técnicos Administrativos e Cargo Comissionado.

Todas essas informações foram retiradas com base em análise documental do órgão.

### **3.3 População e amostra**

Para a coleta de dados foram estipuladas, com base em acessibilidade e conveniência, duas áreas de interesse da pesquisa, a Secretaria Geral de Controle e a Secretaria Geral de Administração e suas divisões.

Na primeira etapa da pesquisa, de caráter qualitativo, o procedimento utilizado foi o grupo focal. Os servidores foram escolhidos tendo por base a heterogeneidade de cargos, nível de instrução, sexo, idade. O grupo focal foi formado por doze pessoas. Em relação ao sexo, oito participantes eram do sexo feminino e quatro do

sexo masculino, possuíam a faixa etária entre 27 e 45 anos, sendo que seis participantes eram técnicos administrativos, quatro eram analistas administrativos e dois eram auditores, e ainda, oito possuíam ensino superior e quatro apenas o ensino médio.

Após a etapa do grupo focal, foi elaborada uma minuta do instrumento quantitativo de ANT. Com o propósito de aperfeiçoar e validar o questionário de ANT, formulado com base no grupo focal, foram realizadas entrevistas. Nesta fase, foram selecionados funcionários da organização que estão em cargo de chefia e dessa forma tiveram capacidade de validar o questionário a ser aplicado no órgão em estudo. Foram feitas as entrevistas com cinco chefes, sendo dois do sexo masculino e três do sexo feminino. A faixa etária ficou entre 41 a 50 anos.

Na terceira etapa houve a aplicação do questionário. A população de interesse continha em torno de 420 indivíduos, obtendo-se 172 questionários respondidos pelos servidores (40,95% de taxa de retorno) sendo o método de amostragem não probabilístico já que os indivíduos foram selecionados por conveniência de acordo com a sua disponibilidade. O perfil dos participantes está descrito na Tabela 1.

**Tabela 1 – Perfil da amostra**

	<b>N válido</b>	<b>Categoria</b>	<b>M/ Freq</b>	<b>DP/ % válido</b>
Idade	149		40,03	9,87
Tempo no órgão (em anos)	153		11,02	10,61
Tempo na área (em anos)	149		5,76	7,14
Sexo	158	Masculino	62	39,2
		Feminino	96	60,8
Escolaridade	156	Ensino Médio	13	8,3
		Ensino Superior	38	24,4
		Pós-Graduação	105	67,3
Cargo	154	Técnico Administrativo	49	31,8
		Analista Administrativo	18	11,7
		Auditor	76	49,4
		Cargo Comissionado	11	7,1
Lotação de Trabalho	153	Secretaria Geral do Controle Externo	89	58,1

		Secretaria Geral de Administração	64	41,8
--	--	-----------------------------------	----	------

**Fonte: Dados da pesquisa**

O tamanho da amostra nessa etapa da pesquisa variou de 149 a 158. A idade média dos respondentes foi de 40 anos com Desvio Padrão igual a 9,87 e a maioria possuía Pós-Graduação (67,3%) com um predomínio maior no cargo de auditor (49,4%). Quanto à lotação de trabalho as respostas estavam mais centradas na Secretaria Geral do Controle Externo (58,1%). Com relação ao tempo no órgão a média foi de 11 anos (DP=10,61), e no tempo na área a média foi de cinco anos (DP=7,14).

### **3.4 Instrumento(s) de pesquisa**

Neste estudo houve a utilização de três instrumentos diferentes de acordo com a etapa do método adotado.

#### **3.4.1 Instrumento de pesquisa do grupo focal**

Na etapa do grupo focal, foi utilizado um questionário contendo três perguntas: (1) “Na minha opinião, os principais desafios e mudanças que a empresa enfrentará nas suas atividades nos próximos anos são:”; (2) “Na minha opinião, as competências humanas necessárias para enfrentar os desafios e mudanças nas atividades da organização nos próximos anos são:”; (3) Na minha opinião, os profissionais precisam desenvolver essas competências estão lotados...”.

Objetivou-se nessa etapa levantar os desafios e mudanças futuras que a organização irá enfrentar, bem como competências que ajudarão os servidores a enfrenta-las. São essas perguntas que operacionalizam o caráter prospectivo do modelo, visando emergir competências com base nas necessidades estratégicas da organização ao longo do tempo. Dando continuidade ao método, houve a realização da análise dos dados coletados e posteriormente entrevistas com o objetivo de validar os resultados alcançados pelo grupo focal.



### **3.4.2 Instrumento de pesquisa da etapa de validação do instrumento de ANT**

Para continuar a metodologia escolhida para a realização da pesquisa, foram realizadas entrevistas que possuíam o propósito de aperfeiçoar os resultados da etapa anterior e validar teoricamente o instrumento quantitativo de ANT.

Foram apresentados aos participantes uma minuta do instrumento e dos itens quantitativos de competências da próxima etapa, e estes indicaram melhorias, sugestões ou falhas. Para que fosse possível essa validação do conteúdo da escala, foi entregue aos entrevistados um questionário que continha as categorias e suas identificações, bem como os itens que as constituíam. Foi disponibilizado também espaços em branco para a formulação de sugestões dos entrevistados.

Para as entrevistas de validação por juízes, que são as entrevistas que validam as categorias e itens de competência que constituíram a escala (FERREIRA, 2014), foi entregue a sete pessoas um questionário que continha as categorias de competências e os itens de competência organizados aleatoriamente, devendo esses participantes relacionar os itens com as categorias.

Dessa forma, para as entrevistas, uma versão preliminar do instrumento de ANT foi entregue juntamente com um roteiro de apoio, que tinha em seu conteúdo o direcionamento da entrevista e as perguntas que foram dirigidas aos participantes. Os instrumentos utilizados para a etapa de validação estão nos Apêndices 4 e 5.

Após essa etapa, o instrumento de ANT foi ajustado conforme as indicações dos entrevistados e aplicado com uma amostra de servidores da organização, totalizando 172 questionários.

### **3.4.3 Instrumento de ANT**

O instrumento de ANT foi formulado por meio dos dados do grupo focal e pela validação adquirida nas entrevistas com o intuito de avaliar as necessidades de treinamento na organização.

O questionário foi fechado e mensurado por meio da escala do tipo Likert. Os participantes classificaram entre 0 a 10 sobre a importância e domínio das

competências identificadas. Cada item deveria ser associado a duas escalas, a de importância (0 = sem importância para minha atuação e 10 = muito importante para minha atuação) e outra de domínio (0 = não tenho domínio dessa competência e 10 = domino completamente essa competência). O instrumento continha também os dados pessoais e profissionais para a descrição das características dos participantes e das áreas a qual pertencem na organização.

Os questionários foram entregues impressos e posteriormente transferidos para um banco de dados para a análise dos dados.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

A pesquisa contou com quatro procedimentos de coleta de dados. Inicialmente foi realizada uma análise documental da organização para que seja possível traçar adequadamente o perfil e características da mesma, bem como os seus interesses. As principais etapas foram o grupo focal, as entrevistas e a aplicação do instrumento de ANT.

#### **3.5.1 Procedimento de coleta e análise de dados do grupo focal**

O grupo focal foi realizado dia 2 de junho de 2016 e serviu para a construção das competências e variáveis no nível macro processual do método adotado, com a colaboração dos próprios servidores.

Nesse método, a coleta de dados se deu inicialmente pelas respostas individuais de 12 participantes e foram dados 20 minutos para, primeiramente, responderem as três perguntas abertas desse questionário. Posteriormente, houve a formação de três subgrupos, cada um com quatro pessoas para que juntos formassem as respostas e consolidassem os dados que fossem comuns em seus formulários individuais, sendo dados 40 minutos nessa parte. No final dela, foram expostas as respostas de cada subgrupo para que pontos importantes fossem colocados e discutidos pelo grupo todo.

Para analisar os dados coletados nessa etapa foi utilizada técnica baseada em análise do conteúdo categorial temática (Bardin, 2009). Todas as respostas foram colocadas em forma de *corpus* para cada questão, com a finalidade de identificar categorias de conteúdo, suas definições, indicadores operacionais de competências e os desafios e mudanças para a organização.

Dessa forma, para a primeira questão, foram sugeridas categorias de mudanças e desafios futuros para o órgão, para segunda questão, foram propostos os itens de competência e para a última questão, categorias de lotação dos servidores que precisariam desenvolver as competências citadas nas respostas anteriores. Com base nisso, foram contadas as frequências dos discursos que mencionavam cada categoria para poder validar ou rejeitar as categorias.

Com base nos resultados do grupo focal, foram então, formulados e especificados itens que representassem/operacionalizassem cada uma das categorias de competências encontradas na segunda questão, levando em consideração as recomendações de Pasquali (1998) e Abbad, Zerbini, Carvalho e Meneses (2006). Antes da aplicação do questionário, esses itens foram validados pelos servidores do órgão em estudo que participaram da etapa das entrevistas.

### **3.5.2 Procedimento de coleta e análise de dados da entrevista de validação do instrumento de ANT**

Foram realizadas cinco entrevistas de validação semântica nos dias 21, 22 e 25 de julho de 2016, as quais tiveram a duração de no mínimo 25 minutos e no máximo 60 minutos, sendo realizadas de maneira presencial e individual.

Foi utilizado um roteiro de condução para guiar a entrevista (Apêndice 4). Nesse roteiro havia a explicação e instruções dessa etapa, onde continha a explicação dos objetivos da pesquisa e das etapas anteriores. Essa etapa possuía dois momentos diferentes. No primeiro foi entregue as categorias e seus indicadores para o aprimoramento do conteúdo da escala e, posteriormente, foram entregues perguntas para os entrevistados e eles deveriam escolher as que estivessem dentro do seu domínio. As perguntas eram referentes a conteúdos que não haviam ficado claros na etapa do grupo focal.

A validação por juízes foi realizada nos dias 29 de julho e 1º de agosto de 2016 com sete entrevistados de forma individual e presencial. Os participantes relacionaram os itens com suas respectivas categorias, com o propósito de validar a correlação entre esses itens e categorias.

Para a análise dos dados da entrevista de validação semântica foram criadas e preenchidas quatro colunas de acordo com as informações dos entrevistados e continha as seguintes categorias: itens, observação sobre o item, providências e aplica-se à (lotação), como consta no Apêndice 6, sendo realizada técnica baseada em análise de conteúdo.

Já a análise de dados das entrevistas de validação por juízes foi feita por meio da frequência simples de respostas, seguindo-se as recomendações de Pasquali (1999). Ainda que alguns itens tivessem concordância baixa, estes não foram descartados, apenas analisados, por ter sido apenas uma validação de face.

### 3.5.3 Procedimento de coleta e análise de dados da etapa de aplicação do instrumento quantitativo de ANT

A aplicação do instrumento de ANT foi realizada por uma pesquisa em formato de *survey*, composta por um questionário fechado, impresso e auto-administrável. A coleta ocorreu nos dias 3, 5 e 8 de agosto de 2016.

Foi utilizado o software SPSS (*Statistical Package for the Social*) para analisar os dados dos questionários coletados. Para delinear o perfil da amostra utilizada na pesquisa e a percepção de importância e de domínio, foram utilizadas estatísticas descritivas como a média, frequência, desvio-padrão, entre outras.

Para calcular a necessidade de treinamento foi utilizado o Índice de Necessidades de Treinamento (INT), baseado no Índice de Prioridade Geral (IPG) proposto por Borges-Andrade e Lima (1983). O IPG é constituído pela seguinte fórmula:

**Figura 2 – Fórmula do Cálculo IPG**

$$P_g = \frac{\sum [1(3-D)]}{n}$$

**Fonte: Borges-Andrade e Lima (1983)**

Ele é capaz de ponderar resultados, adquiridos no instrumento de ANT aplicado, com relação ao domínio e importância avaliados pelos participantes. Como a escala utilizada na presente pesquisa será de 0 a 10, o INT será representado pela seguinte fórmula:  $INT = I \times (10 - D) / n$ , onde: I = valor de importância atribuído ao item; D = valor de domínio atribuído ao item; n = número de respostas válidas a cada item (FERREIRA; ABBAD, 2014).

Apesar disso o IPG possui algumas limitações que valem ser destacadas desde já. A principal limitação é que o índice possui uma amplitude nominal de 100 pontos, ou seja, o número mais baixo possível é zero e o maior é 100, contudo, sua real amplitude da distribuição é de apenas 43 pontos possíveis de serem alcançados a partir de operação matemática feita. Dessa forma, esse tipo de distribuição altera a variância dos dados já que entre dois pontos é possível observar três ou mais unidades, e dessa forma, torna a distribuição de natureza nominal, sem haver uma propriedade intervalar (COHEN; SARKOWITZ, 2013 apud FERREIRA, 2014).

Ainda com essa limitação, optou-se por utilizar o IPG pelo fato de ele ainda permitir o alcance dos objetivos dessa pesquisa, não obstante o limite destacado.

O Quadro 1 a seguir apresenta uma síntese do método de cada etapa apresentada.

**Quadro 1 – Síntese de cada etapa do método prospectivo de ANT**

Etapa	Objetivos	Técnicas		
		Participantes	Instrumento	Análise
Grupo focal	Levantar os desafios e mudanças futuras que a organização irá enfrentar, bem como competências que ajudarão os servidores a enfrenta-las	12 servidores de cargos e áreas distintas	Questionário aberto com três perguntas	Técnica baseada em análise de conteúdo categorial temática (Bardin, 2009)
Entrevista de validação semântica	Aperfeiçoar os resultados da etapa anterior e validar teoricamente o instrumento quantitativo	5 chefes de áreas distintas	Roteiro de condução de entrevista, roteiro de perguntas e	Criadas e preenchidas quatro colunas: itens, observação

	de ANT		questionário com as categorias e suas identificações, bem como os itens de competência	sobre o item, providências e aplica-se à (lotação)
Entrevista de validação por juízes	Validar a correlação dos itens de competência com as categorias.	7 servidores de cargos e áreas distintas	Questionário com as categorias de competências e os itens de competência	Contagem de frequência simples de respostas
Aplicação de instrumento quantitativo de ANT	Analisar as necessidades de treinamento dos servidores da organização em estudo, com base nas percepções deles.	172 servidores das duas áreas de interesse	Questionário impresso, fechado e auto administrável	Software SPSS e o índice de Necessidade de Treinamento.

**Fonte: Dados da pesquisa**

De forma resumida, o quadro mostrou os objetivos e técnicas (participantes, instrumentos e análise) do grupo focal, entrevistas semiestruturadas e do instrumento quantitativo de ANT, com o objetivo de facilitar a compreensão das etapas e dos resultados apresentados a seguir.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O objetivo deste capítulo é apresentar e discutir os resultados da presente pesquisa. Ele está dividido na ordem das etapas metodológicas realizadas, conforme método de referência adotado.

### 4.1 Resultados e discussão do grupo focal

Os resultados da etapa do grupo focal foram baseados nas respostas do questionário aberto utilizado na realização dessa etapa. Conforme o quadro teórico de referência adotados, a etapa do grupo focal e os seus resultados dizem respeito ao nível macro processual da ANT, aonde espera-se que seja feita, pelos participantes, uma análise ambiental (interna e externa) relativa aos desafios e mudanças estratégicos para a organização nos próximos anos e então sejam propostas competências humanas para fazer frente às variáveis ambientais identificadas. Com relação à questão um (“Na minha opinião, nos próximo anos, os principais desafios e mudanças para as atividades do órgão são:”), foram inferidas sete categorias de desafios e mudanças conforme as verbalizações dos participantes, apresentadas no Quadro 1.

**Quadro 2 – Análise Categorial Temática Questão 1**

<b>Desafios e Mudanças</b>	<b>Definição Construtiva</b>
Capacitação dos Servidores	Refere-se ao desafio de desenvolver as competências dos servidores para uma maior eficiência dos serviços prestados.
Comunicação interna e externa	Refere-se aos desafios de publicar e trocar informações com partes internas e externas interessadas no negócio do órg.
Controle Externo	Refere-se ao desafio de aprimorar o controle externo exercido pelo órgão.
Qualidade do serviço prestado	Refere-se ao desafio de melhorar os serviços prestados à sociedade.

Transparência na Gestão	Refere-se ao desafio do órgão de tornar mais transparente suas atividades, tornando-as mais acessíveis ao público e aos próprios servidores.
Gestão de Pessoas	Refere-se ao desafio de melhorar as atividades de gestão de pessoas com relação a motivar, valorizar, alocar e manter servidores em atividades estratégicas.
Evoluções Sócio/Técnicas	Refere-se às mudanças e desafios impostos ao órgão pelas evoluções sociais e tecnológicas, como mudança nas legislações vigentes e uso crescente da informática nas rotinas de trabalho.

**Fonte: Dados da Pesquisa**

Suas definições foram elaboradas resumindo as ideias principais relatadas nessa questão de acordo os relatos dos participantes. Os desafios e mudanças encontrados estão relacionados com o planejamento estratégico do órgão que, por sua vez, estão definidas e agrupadas nas seguintes perspectivas: Resultados; Processos internos; e Aprendizado e crescimento.

A categoria “Capacitação dos Servidores” refere-se ao desafio de aprimorar as competências dos servidores para uma maior eficiência dos serviços prestados. Ela diz respeito a uma demanda interna sobre maiores conhecimentos, habilidades e atitudes nas atividades diárias dos servidores, bem como melhorar os serviços prestados pelo órgão. Foi citada nas verbalizações a questão de maiores investimentos na capacitação e profissionalização dos servidores, bem como a implementação da Gestão por Competência.

No que concerne à categoria “Comunicação Interna e Externa”, nota-se que esse desafio está relacionado a variáveis internas e externas que atingem o órgão com relação à comunicação entre setores, além da troca de informações do órgão com outros órgãos públicos e do órgão com o público externo. A comunicação organizacional é um dos pilares do planejamento estratégico, possui como objetivos aprimorar a comunicação com a sociedade e estimular o controle social, intensificar o intercâmbio com outros órgãos e fortalecer a relação com os órgãos jurisdicionados.

Na categoria “Controle Externo”, observa-se que ela está ligada a sua principal função como órgão público, que é assegurar que a aplicação do dinheiro público



seja efetiva, de forma com que se obtenham melhores instrumentos de fiscalização a fim de aprimorar o controle externo exercido pelo órgão, como foi levantado nas respostas dos participantes. Esse desafio consta no planejamento estratégico do órgão como efetividade de atuação cujo objetivo é priorizar e orientar as ações de controle externo por relevância, risco e materialidade, além de garantir a efetividade dos instrumentos de controle.

No que se refere à categoria “Transparência na Gestão”, significa promover a transparência dos atos de controle e de gestão, prestando contas para a sociedade, sendo o principal desafio interno criar mecanismos que melhorem essa transparência. Essa categoria possui um direcionamento importante no planejamento por vincular visibilidade e transparência em seus objetivos estratégicos.

Já a categoria “Gestão de Pessoas” está relacionada diretamente com o planejamento estratégico que também compreende as ações de Recursos Humanos do Órgão. Essas ações abrangem o fortalecimento da motivação e do comprometimento dos servidores com foco principal nas estratégias, assim como o desenvolvimento e alinhamento das competências com os objetivos estratégicos.

Por fim, a categoria “Evoluções Sócio/Técnicas” está alinhada a variáveis externas que influenciam diretamente as atividades do órgão. Novas leis impostas à organização surgem constantemente, bem como a modernização de tecnologias e o aparecimento de novos mecanismos de trabalho, o que demanda do servidor e do próprio órgão uma constante atualização e adaptação dessas evoluções sociais e técnicas.

Tais elementos que constituem o ambiente da organização, na opinião dos participantes e nos próximos anos, muito possivelmente serão responsáveis por demandas diferenciadas no desempenho e nas competências dos trabalhadores das duas áreas organizacionais de interesse. É nesse momento que nota-se a importância de adotar métodos prospectivos de ANT nas organizações, pois os resultados apontam para uma quase total convergência com o planejamento estratégico do órgão, suprimindo lacunas bastante referendadas na literatura em textos como o de Ferreira e Abbad (2014), Ferreira (2009) e Abbad, Freitas e Pilati (2006). Essas lacunas são relacionadas a ações reativas, assimétricas e informais, pouco alinhadas com as estratégias organizacionais (SILVA, 2010), e dessa forma, são encontrados resultados imprecisos e não classificáveis de acordo com a taxonomia

de resultados, que é importante para o desenvolvimento institucional e para a avaliação de treinamento (FERREIRA; ABBAD, 2014)

Rocha-Pinto et al (2003) reforçam essa ideia de que deve ser considerado essencial alinhar variáveis ambientais, de cultura, entre outras, com a estratégia organizacional. É importante o processo de ANT ter foco nas estratégias da organização e em necessidades de aprendizagem descritas para que seja possível elaborar objetivos instrucionais voltados para o indivíduo (IQBAL; KHAN, 2011).

Para a segunda questão (“Na minha opinião, as competências necessárias aos profissionais para o alcance do sucesso das atividades do órgão nesses próximos anos são”), foram constituídas seis categorias de competências (e uma relativa a traços individuais de comportamento) tidas como necessárias de aprender para enfrentar os desafios e mudanças para a organização, com base nos relatos dos participantes, são elas: Competências técnico-funcionais, características individuais, competências em informática/processo eletrônico, conhecimentos em direito, conhecimentos em Administração, competências em Raciocínio lógico, Português e redação oficial, competências sobre normativos internos. Suas respectivas definições se encontram no Quadro 2.

**Quadro 3 – Análise Categorical Temática Questão 02**

<b>Competências</b>	<b>Definição Constitutiva</b>
Competências técnico-funcionais	Refere-se aos conhecimentos e habilidades necessários para desempenhar funcionalmente o cargo, como analisar processos, operação do sistema, entre outros.
Características individuais	Refere-se a características individuais dos servidores, como proatividade, comunicação, responsabilidade, entre outros.
Competências em informática/processo eletrônico	Refere-se aos conhecimentos e habilidades necessários para utilizar tecnologias informáticas e o processo eletrônico em geral, como pacote office e intranet.
Conhecimentos em direito	Refere-se aos conhecimentos em Direito utilizados para a realização das atividades no órgão, como direito administrativo e constitucional.
Conhecimentos em Administração Pública	Refere-se aos conhecimentos técnicos em administração pública necessários para a realização das atividades no órgão.
Competências em Português e	Refere-se aos conhecimentos e habilidades necessários para a utilização da língua portuguesa e redação oficial nas atividades do órgão.

redação oficial	
Competências sobre normativos internos	Refere-se aos conhecimentos acerca de normativos internos do órgão, como do regimento e normas internas.

**Fonte: Dados da Pesquisa**

De início, cabe ressaltar que uma das categorias de conteúdo bastante citada pelos participantes do grupo focal refere-se a traços individuais de comportamento, como proatividade, motivação, responsabilidade, entre outros. A literatura de ANT já se debruçou consideravelmente sobre esses aspectos quando o assunto é necessidade de treinamento, indicando que são questões pouco ou nada resolvidas por meio de treinamento, demandando ações de outras naturezas que não a aprendizagem formal (MAGER; PIPE, 1979). Por essa razão, apesar de constar como resultado da verbalização dos participantes, ela não foi levada em conta para descrever indicadores de competências e constar no instrumento quantitativo de ANT.

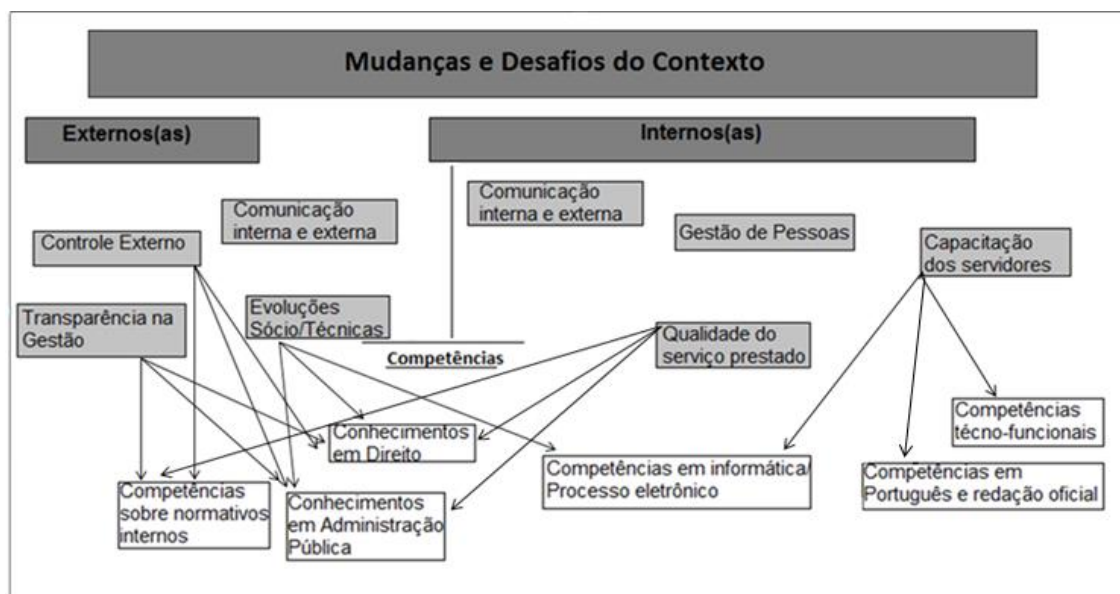
No que tange às categorias “conhecimentos em direito”, “conhecimentos em administração pública” e “competências sobre normativos internos”, pode-se dizer que estão relacionadas com os desafios “Controle Externo”, “Qualidade do serviço prestado” e “Transparência na Gestão”, visto que esses conhecimentos, habilidades e atitudes, se forem melhorados podem ser utilizados para superar esses desafios e obter resultados mais eficientes.

As categorias “Competências em informática/processo eletrônico”, “Conhecimentos em administração pública” e “Conhecimentos em direito” podem ser consideradas associadas ao desafio “Evoluções sócio/técnicas” por serem fatores que ajudam o servidor no acompanhamento e adaptação nas mudanças sociais e tecnológicas.

Quanto às categorias “Competências técnico-funcionais” e “Competências em informática/processo eletrônico” e “Competências em Português e redação oficial”, podem estar ligadas com o desafio “Capacitação dos Servidores”, já que são aspectos que devem ser aprimorados com o objetivo de melhorar as atividades do dia a dia e dessa forma desenvolver determinadas competências nos servidores. Isto ocorre pelo fato de que a primeira está relacionada com o desempenho funcional do cargo, a segunda com os conhecimentos e habilidades necessárias para a utilização de tecnologia em suas atividades e a terceira relaciona-se com as

competências necessárias para a utilização da língua portuguesa e redação oficial em suas tarefas cotidianas. A Figura 3 demonstra as relações teóricas entre desafios e mudanças organizacionais e competências possíveis de serem estabelecidas tendo por base os resultados das questões 1 e 2 do grupo focal.

**Figura 3. Esquema teórico de influências do contexto em necessidades de aprendizagem**



**Fonte: Dados da Pesquisa**

A Figura 3 demonstra como o método prospectivo adotado foi efetivo em permitir o estabelecimento de relações teóricas entre mudanças e desafios internos e externos e competências ou necessidades de aprendizagem. Estabelecer essa relação ajuda a diagnosticar as lacunas de desempenho que serão diretamente importantes para o alcance da estratégia e da missão organizacionais, e conforme Borges-Andrade (2006), esse levantamento sistemático, apesar de não ser uma prática das organizações, deve dar ênfase nas mudanças que podem ocorrer, nas expectativas individuais e nos objetivos organizacionais do presente e do futuro. Além disso, textos como os de McGehee e Thayer (1961), Moore e Dutton (1978), entre outros, afirmam que o processo de ANT deve analisar o contexto interno e externo da organização para identificar as competências necessárias. Latham (1988) sugeriu no seu estudo que a ANT seja baseada em estratégias futuras da organização. Essa análise organizacional é o que promove o alinhamento das ações de TD&E com a estratégia da organização e um dos seus objetivos é identificar problemas, inclusive os de desempenho (BORGES-ANDRADE; LIMA, 1983).

Na última questão do grupo focal (“Na minha opinião, os profissionais que precisam desenvolver essas competências estão lotados...”) foi possível inferir com base nas respostas dos participantes, que as competências precisam ser desenvolvidas em distintas áreas da organização, permitindo sugerir que suas necessidades de aprendizagem também, indicando a possibilidade de realizar programas de treinamento que atinjam não apenas as duas áreas de interesse na pesquisa, mas também toda a organização. Os resultados demonstram uma dispersão de opinião entre os participantes sobre em que áreas as competências encontradas na questão 2 devem ser desenvolvidas, com grupos dizendo que são necessárias em todo o órgão, outros dizendo na Secretaria Geral de Controle Externo e ainda em áreas distintas, como mostra o Quadro 3.

**Quadro 4 - Análise Categorical Temática Questão 03**

<b>Locais</b>	<b>Definição Constitutiva</b>
Em todo o órgão	Refere-se à necessidade de todos os funcionários do órgão em serem capacitados.
SEGECEX	Refere-se às necessidade dos servidores lotados na SEGECEX em serem capacitados.
Em áreas distintas	Refere-se à necessidade de capacitação em áreas distintas do órgão

**Fonte: Dados da Pesquisa**

Apesar dos resultados dos discursos terem dado na maioria das respostas que as competências são necessárias em todo o órgão, o presente estudo escolheu áreas que contribuíram para o grupo focal e principalmente para as entrevistas de validação, que conferiram segurança sobre a pertinência dos itens para os respondentes, a Secretaria Geral de Controle Externo e a Secretaria Geral de Administração, razão pela qual o instrumento quantitativo de ANT foi aplicado apenas nestas áreas. Todavia, os resultados da questão 3 servem para demonstrar a efetividade do método adotado em prospectar competências estratégicas e que podem ser importantes para diversos estratos de trabalhadores (cargos, processos, macro processos, por exemplo) e, ainda, para trabalhadores da organização inteira, sugerindo que tais competências são transversais (SPARROW; BOLAGNO, 1994) e que programas de aprendizagem formal poderiam ser desenvolvidos de modo amplo na organização.

Conclui-se que os resultados encontrados no grupo focal apresentaram informações relevantes para a construção do questionário de ANT, que foi validado posteriormente sendo que seus resultados específicos de validação de face (TURNER, 1979) serão apresentados e discutidos adiante.

## **4.2 Resultados e discussão da etapa de validação de conteúdo do instrumento de ANT**

Nessa etapa foram realizados dois tipos de entrevistas de validação, a validação semântica e validação por juízes (PASQUALI, 1999). Foram realizadas respectivamente uma após a outra, sendo a semântica primeiro, e os resultados se encontram nos Apêndice 6 (validação semântica) e no Apêndice 7 (Validação por juízes).

Na validação semântica as entrevistas foram realizadas com servidores que estavam em cargo de chefia nas duas áreas de interesse. A escolha desses servidores foi feita por obterem conhecimento maior acerca da organização e dessa forma poderem aprofundar o conteúdo do questionário, detalhar itens e categorias e adequar a linguagem à realidade dos servidores. Dessa forma, o diagnóstico se encontraria mais adequado à realidade das áreas já que os entrevistados propuseram melhorias e correções nos itens e categorias apresentados levando em consideração também a cultura do trabalho que conhecem. Isso ocorre pelo fato dos próprios trabalhadores terem conhecimentos também do ambiente organizacional e do planejamento estratégico de onde trabalham (FERREIRA, 2014).

Com relação às categorias, houve duas mudanças sugeridas que foram acatadas posteriormente. A primeira foi na categoria “Competências em raciocínio lógico, Português e redação”, em que o entrevistado levantou a necessidade de tirar “raciocínio lógico” do nome da categoria, e dessa forma adequar a sua descrição com a ideia principal. Essa sugestão foi levantada, pois não havia e nem surgiram itens que coubessem dentro de raciocínio lógico. Com isso, após acatar a sugestão, nome da categoria passou a ser “Competências em Português e redação oficial”.

A segunda mudança foi na categoria “Conhecimentos em administração”. Dois entrevistados alegaram que a categoria deveria se relacionar mais a aspectos

administrativos e suas tarefas. Outro entrevistado afirmou que se não colocasse administração pública a palavra “administração” poderia remeter a procedimentos rotineiros de administração e sugeriu que no nome da categoria fosse acrescentada a palavra “Pública”. Visto que o objetivo dessa categoria era tratar sobre a administração pública, foi acatada a última sugestão e o nome da categoria passou a ser “Conhecimentos em Administração Pública”.

De modo geral, os participantes da entrevista de validação semântica concordaram que os itens de competência apresentados se aplicam às duas áreas de interesse do estudo, a Secretaria Geral de Controle Externo e a Secretaria Geral de Administração.

Quanto aos indicadores de competências, grande parte das sugestões foi acatada com base nas análises da pesquisadora. Após as modificações, o segundo questionário foi submetido à etapa de validação por juízes que teve o objetivo foi relacionar e alinhar as categorias com os itens de competências.

Dos 33 itens, 23 obtiveram pelo menos 70% de concordância entre os participantes (n=7), com relação às suas categorias hipotetizadas de competências. Mais de 69% dos itens foram agrupados pelos entrevistados nas categorias inicialmente propostas com base no grupo focal. Todas as mudanças realizadas após as entrevistas de validação forneceram importantes subsídios para formular o questionário final de ANT e principalmente para formar as categorias empíricas de competências e identificar suas necessidades de aprendizagem, permitindo uma análise de necessidades não apenas dos itens, mas também de seus conjuntos (Apêndice 8).

Um exemplo de pesquisa que também utilizou técnicas de validação de face e/ou estatística foi o de Borges-Andrade e Lima (1983). A abordagem e o conceito de competência definidos por Boyatzis (1982) e McClelland (1973), LeBoterf (1999) e Zarifian (1999), e Gonczi (1999) foram muito importantes para definir as competências descritas na pesquisa. O questionário final desenvolvido constituiu-se, além de uma proposição para atenuar limites dos conhecimentos das áreas, em uma tecnologia que poderá contribuir para a tomada de decisão em relação à aprendizagem dentro da organização (Clarke, 2003 apud FERREIRA, 2014).

### 4.3 Resultados e discussão da etapa de aplicação do instrumento de ANT

O resultado da aplicação do instrumento de ANT está diretamente relacionado com o objetivo específico da pesquisa "Analisar as necessidades de treinamento da amostra com base nos resultados da etapa anterior". Dessa forma, o questionário buscou analisar as necessidades de treinamento dos servidores da organização em estudo, com base nas percepções deles.

O questionário foi entregue aos servidores e eles deveriam avaliar cada indicador de competência com relação a sua importância e domínio no item. Para mensurar os resultados foi realizada uma análise dessas respostas dos itens com relação aos fatores de escala domínio e importância de cada um, sendo também utilizado cálculo do INT para indicar a discrepância, ou não, entre o domínio e a importância (FERREIRA; ABBAD, 2014).

Os resultados descritivos dos itens e o domínio e importância de cada item encontram-se nas Tabela 2 e 3.

**Tabela 2 – Resultado descritivo dos itens de domínio de competências**

<b>Itens</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Elaborar textos no Word	8,71	1,54
Operar o correio eletrônico	8,68	1,89
Utilizar a internet para complementar o seu trabalho	8,67	1,31
Comunicar-se de modo objetivo de acordo com a situação.	8,55	1,47
Utilizar adequadamente documentos eletrônicos	8,36	1,53
Utilizar a intranet de forma adequada	8,35	1,66
Adequar a linguagem oficial ao tipo de documento	8,31	1,79
Aplicar os conhecimentos específicos em atividades rotineiras de acordo com a área que atua.	8,25	1,61
Utilizar adequadamente as ferramentas necessárias à movimentação dos processos físicos e eletrônicos	8,13	1,82
Expressar suas ideias com objetividade na escrita de documentos	8,10	1,77
Descrever os procedimentos rotineiros da sua área identificando	8,09	2,08



as fases anteriores e as seguintes.		
Identificar a hierarquia jurídica para realizar suas atividades.	7,90	2,34
Identificar a Jurisdição do órgão	7,81	2,31
Identificar a aplicabilidade das normas constitucionais e administrativas pertinentes ao seu trabalho	7,79	2,18
Utilizar eficientemente o sistema operacional do órgão	7,75	1,76
Utilizar eficientemente os recursos disponibilizados pela administração pública.	7,71	2,27
Analisar os dados dos processos conferindo os aspectos legais.	7,67	2,32
Elaborar textos de acordo com o manual técnico de redação do órgão	7,54	2,18
Interpretar e consolidar dados de planilhas e processos.	7,52	2,65
Aplicar o regimento interno do órgão	7,43	2,49
Elaborar planilhas no programa Excel	7,43	2,32
Deter conhecimentos nas áreas de direito de acordo com sua área	7,30	2,31
Identificar o controle interno e externo exercido do órgão	7,30	2,61
Atualizar-se conforme as legislações vigentes e novas decisões/resoluções do órgão	7,29	2,10
Interpretar as normas jurídicas adequando-as a casos específicos	7,14	2,43
Elaborar memorandos	7,11	3,15
Elaborar Ofícios	7,06	3,09
Distinguir as funções das normas internas do órgão	7,04	2,36
Demonstrar os aspectos legais relacionados aos seus pareceres	6,85	3,12
Identificar as competências designadas para cada área	6,84	2,42
Aplicar a lei complementar 1/94 (dispõe sobre a LODF)	6,69	2,99
Exercer o controle da Administração pública	6,62	3,17
Aplicar a resolução que dispõe sobre serviços auxiliares do órgão, quando necessário.	6,55	2,65

**Fonte: Dados da Pesquisa**

De modo geral, os itens de domínio tiveram desvios padrões moderados (1,31 a 2,49) e elevados (2,65 a 3,17), que podem indicar uma relativa dispersão das respostas dos participantes.

No que se refere ao domínio dos itens, como mostra a Tabela 1, os resultados mostraram que as cinco competências mais dominadas pelos servidores foram: “Elaborar textos no Word”, “Operar o correio eletrônico”, “Utilizar a internet para complementar o seu trabalho”, “Comunicar-se de modo objetivo de acordo com a situação” e “Utilizar adequadamente documentos eletrônicos”, sugerindo que essas, quando comparadas com sua importância, podem ser competências que não sejam necessárias treinar no momento ou tenham baixa prioridade de treinamento (BORGES-ANDRADE; LIMA, 1983).

Dentre as competências que os servidores obtiveram maior domínio, quatro delas estão na categoria “Competências em informática/processo eletrônico” e outra está na categoria “Competências técnico-funcionais”. Elas são consideradas questões básicas para realizar as atividades do órgão e por isso é normal que tenham médias altas, pois sua prática e aprendizagem são constantes até mesmo por meio de estratégias informais. É interessante destacar que o item comunicar-se de modo objetivo de acordo com a situação, que também teve média alta na importância, é um ponto relevante nas estratégias do órgão e dessa forma, o órgão está constantemente na busca pela melhoria da comunicação dos servidores. McGehee E Thayer (1961) afirmam em seu estudo que as ações de TD&E alinhadas às estratégias organizacionais fazem com que os níveis de efetividade passem por intervenções das variáveis do ambiente, como o suporte organizacional à aprendizagem. No caso da comunicação já é bastante visível esse suporte, podendo ser aprimorado nas outras categorias e competências.

A Tabela 2 também mostra as cinco menores competências com relação ao domínio. São elas: “Aplicar a resolução que dispõe sobre serviços auxiliares do órgão, quando necessário”, “Exercer o controle da Administração pública”, “Aplicar a lei complementar 1/94 (dispõe sobre a LODF)”, “Identificar as competências designadas para cada área” e “Demonstrar os aspectos legais relacionados aos seus pareceres”.

Os itens de competências que obtiveram menores médias de domínio dos participantes estão relacionados a conhecimentos específicos que determinadas áreas utilizam mais que outra. Esses itens tiveram desvios padrões que podem indicar uma relativa dispersão das respostas dos participantes, reforçando que a média é pouco representativa da amostra e ainda que, de fato, podem existir grupos específicos que precisam desenvolver essas competências. Algumas dessas

competências, como aplicar a resolução que dispõe sobre serviços auxiliares do órgão, quando necessário, e exercer o controle da Administração Pública, tiveram também a média de importância baixa, o que confirma que são competências que possuem mais utilidade no cotidiano de algumas áreas e ainda, muito possivelmente, quando comparadas com seus respectivos indicadores de importância, demonstrarão necessidades de aprendizagem específicas de estratos da amostra.

A Tabela 3 a seguir apresenta os resultados sobre a percepção de importância dos itens para a amostra.

**Tabela 3 – Resultado descritivo dos itens de importância de competências**

<b>Itens</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Utilizar a intranet de forma adequada	9,13	1,55
Comunicar-se de modo objetivo de acordo com a situação.	9,12	1,76
Utilizar eficientemente o sistema operacional do órgão	9,12	1,62
Expressar suas ideias com objetividade na escrita de documentos	9,06	2,08
Adequar a linguagem oficial ao tipo de documento	8,96	1,88
Aplicar os conhecimentos específicos em atividades rotineiras de acordo com a área que atua.	8,95	1,73
Elaborar textos no Word	8,87	1,98
Utilizar a internet para complementar o seu trabalho	8,84	1,90
Atualizar-se conforme as legislações vigentes e novas decisões/resoluções do órgão	8,83	2,20
Utilizar adequadamente documentos eletrônicos	8,77	1,75
Utilizar eficientemente os recursos disponibilizados pela administração pública.	8,68	2,51
Utilizar adequadamente as ferramentas necessárias à movimentação dos processos físicos e eletrônicos	8,68	1,95
Identificar a aplicabilidade das normas constitucionais e administrativas pertinentes ao seu trabalho.	8,67	2,49
Descrever os procedimentos rotineiros da sua área identificando as fases anteriores e as seguintes.	8,66	2,20
Identificar a Jurisdição do órgão	8,61	2,33

Analisar os dados dos processos conferindo os aspectos legais.	8,50	2,58
Aplicar o regimento interno do órgão	8,46	2,48
Identificar a hierarquia jurídica para realizar suas atividades.	8,46	2,40
Interpretar as normas jurídicas adequando-as a casos específicos	8,43	2,81
Deter conhecimentos nas áreas de direito de acordo com sua área	8,43	2,54
Elaborar textos de acordo com o manual técnico de redação do órgão	8,42	2,36
Interpretar e consolidar dados de planilhas e processos.	8,06	2,95
Elaborar planilhas no programa Excel	8,02	2,43
Identificar o controle interno e externo exercido pelo órgão	8,02	2,66
Distinguir as funções das normas internas do órgão	7,93	2,62
Demonstrar os aspectos legais relacionados aos seus pareceres	7,92	3,38
Operar o correio eletrônico	7,87	2,54
Aplicar a lei complementar 1/94 (dispõe sobre a LODF)	7,81	3,23
Aplicar a resolução que dispõe sobre serviços auxiliares do órgão, quando necessário.	7,78	2,84
Identificar as competências designadas para cada área	7,75	2,71
Exercer o controle da Administração pública	7,70	3,46
Elaborar Ofícios	7,09	3,28
Elaborar memorandos	6,93	3,32

**Fonte: Dados da Pesquisa**

No fator importância, de modo geral também, os itens apresentaram desvios padrões moderados (1,55 a 2,58) e elevados (2,62 a 3,46), indicando também uma possível dispersão das respostas.

Com relação à importância dos itens, os resultados demonstram que as competências mais importantes para os servidores do órgão foram: “Utilizar a intranet de forma adequada”, “Comunicar-se de modo objetivo de acordo com a situação”, “Utilizar eficientemente o sistema operacional do órgão”, “Expressar suas ideias com objetividade na escrita de documentos” e “Adequar a linguagem oficial ao tipo de documento”.

É possível observar que duas competências fazem parte da questão operacional. Elas foram consideradas importantes, pois dentro do órgão os

servidores não conseguem realizar grande parte das atividades sem a intranet e sem o seu sistema operacional, dessa forma é imprescindível a sua correta utilização. Outras duas competências estão ligadas à categoria “Competências em Português e redação oficial” que representa a importância dentro do órgão de saber comunicar-se adequadamente, em especial na escrita.

Os resultados demonstram que os itens que os servidores consideram com menos importância foram: “Elaborar memorandos”, “Elaborar Ofícios”, “Exercer o controle da Administração pública”, “Identificar as competências designadas para cada área e aplicar a resolução que dispõe sobre serviços auxiliares do órgão, quando necessário”. De acordo com as entrevistas de validação semântica e com um desvio padrão alto esses resultados podem ser justificados da seguinte forma: a elaboração de memorandos e ofícios se encontra mais em nível gestor e, portanto, nota-se que provavelmente os servidores com cargo de gestor tenham avaliado o item como alta importância. Identificar as competências designadas para cada área é essencial para a tramitação dos processos pelo órgão, porém são poucos os servidores que de fato são responsáveis por essa tramitação. As demais competências, entre essas cinco, foram consideradas baixas por determinadas áreas terem mais necessidades da aplicação delas do que em outras, como foi citado anteriormente. É necessário analisar a importância que esses indicadores de competência podem ter para cada seção, pois se isso não ocorrer, pode ser que ações instrucionais sejam baseadas em CHAs pouco utilizados pelo trabalhador em determinada função (BORGES-ANDRADE; LIMA, 1983).

Com os resultados dos fatores de escala domínio e importância de cada item do instrumento de ANT, foi mensurado o INT desses itens. Esse índice indica quais as competências têm maior necessidade de serem desenvolvidas.

Borges-Andrade e Lima (1983) afirmam que para priorizar a lacuna de necessidade de treinamento, a nota de corte deve ser de 30% da distribuição. Dessa forma, levando em conta o Índice de Necessidades de Treinamento utilizado, essa pesquisa utilizou a nota de corte mínima como 12, visto que representa 30% da distribuição de 43 pontos da escala (FERREIRA, 2014). Conforme as respostas dos questionários, foram gerados os valores de INT (I X D), e constatou-se que apenas quatro dos trinta e três indicadores de competência obtiveram um valor menor que doze (indicando baixa ou nenhuma necessidade de treinamento), considerando-se o valor de média para toda a amostra válida. Sendo assim, nas outras vinte e nove

competências devem ser priorizadas as lacunas de treinamento para orientar as ações de treinamento dentro da organização.

Ainda que esses indicadores tenham essas médias encontradas nos questionários, pode-se afirmar que há vários servidores da amostra que possuem necessidades individuais de treinamento de acordo com a sua função profissional, isso ocorre devido à dispersão dos dados e aos problemas de estimação do INT já relatados no método do presente relato de pesquisa. A presente pesquisa utiliza os escores médios dos itens por querer discutir mais as necessidades transversais de treinamento, mas ainda assim, deve-se admitir a existência também da presença de necessidades individuais, que podem ser exploradas em pesquisas futuras e pelo próprio órgão desde já, por meio da inspeção detalhada dos resultados dessa etapa.

Esse é um dos pontos que o método adotado se diferencia com relação a outros estudos como os de Aguinis e Kraiger (2009), que mostraram a importância da análise de pessoas em nível individual e de conhecer e analisar as condições pré-treinamento ou as características de cada indivíduo, dessa forma, os treinamentos podem ser direcionados da melhor maneira, o que deve ser feito no órgão em estudo para gerar treinamentos mais eficazes.

A Tabela abaixo apresenta os cinco maiores índices de necessidade de treinamento.

**Tabela 4 – INT das Competências**

<b>Competências</b>	<b>INT</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Aplicar a resolução que dispõe sobre serviços auxiliares do órgão, quando necessário.	21,55	16,65
Atualizar-se conforme as legislações vigentes e novas decisões/resoluções do órgão.	20,88	14,03
Interpretar as normas jurídicas adequando-as a casos específicos	19,74	15,70
Identificar as competências designadas para cada área	19,72	13,63
Distinguir as funções das normas internas do órgão	19,25	14,67

**Fonte: Dados da Pesquisa**

Pode-se notar que duas das cinco maiores médias são em relação a normativos internos, outras duas são da categoria “Competências técnico-funcionais” e outra é da categoria “Competências em Direito”.

É possível concluir que há poucos conhecimentos sobre os normativos internos do órgão, visto que foram itens que também tiveram uma média baixa de domínio. Desenvolver essa competência nos servidores pode contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, já que é por meio de regimento e normativos internos que o servidor conhece realmente o órgão e busca realizar suas atividades juntamente com os fins do mesmo.

Já os itens, “identificar as competências designadas para cada área”, “atualizar-se conforme as legislações vigentes e novas decisões/resoluções do órgão” e “interpretar as normas jurídicas adequando-as a casos específicos” são competências que foram colocadas nas entrevistas de validação semântica como sendo imprescindíveis para realizar tarefas e obter os melhores resultados. A primeira é que entender como suas competências contribuem para cada área ajuda o servidor a entender ainda mais o seu trabalho inserido no contexto, para onde vai e de onde veio. As duas últimas são devido ao fato de que as decisões e resoluções do órgão estão em constantes mudanças e o trabalho do servidor depende do conhecimento atualizado e da correta interpretação delas em cada caso. Como afirmam Brown e Dodd (1998) e Burke (1996) sobre mudanças no contexto formarem necessidades de treinamento e a ANT poder dar suporte a isso. Dessa forma, nota-se a relevância de analisar a importância dessas lacunas de necessidades de treinamento, do ponto de vista institucional.

Do ponto de vista acadêmico, os resultados apresentados até aqui também encontram correspondentes e dão sustentação empírica a estudos como de McGehee e Thayer (1961), Salas e Cannon-Bowers (2001), Moore e Dutton (1978), Borges-Andrade e Lima (1983), Ferreira, Abbad e Mourão (2015), que recomendaram o alinhamento de ANT com a estratégia/contexto organizacional.

Com base nas respostas dos questionários, foi possível encontrar também as menores médias de INT, conforme a Tabela 5. Observa-se que três das quatro competências são da categoria “Competências em informática/processo eletrônico” e a outra é de “Competências técnico-funcionais”.

Essas são competências consideradas básicas para todos os cargos do órgão utilizados na pesquisa, inclusive a questão da comunicação, cujo órgão procura

sempre estimular e, por isso, essas quatro competências obtiveram um INT baixo. Além disso, vale ressaltar que são competências que tiveram altos domínio e importância, razão pela qual não existe uma lacuna de aprendizagem.

**Tabela 5 – INT das Competências**

<b>Competências</b>	<b>INT</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Operar o correio eletrônico	8,26	10,02
Elaborar textos no Word	9,79	10,20
Utilizar a internet para complementar o seu trabalho	10,59	9,75
Comunicar-se de modo objetivo de acordo com a situação.	11,87	9,96

**Fonte: Dados da Pesquisa**

Com esses resultados apresentados de forma resumida, abaixo é apresentado na Tabela 6 as médias gerais de INT para cada categoria. Tendo esses resultados em vista, é possível orientar as ações de treinamento e aprendizado pelos indicadores de competência e também pelas áreas de conhecimento do órgão.

A categoria que teve o maior índice de necessidades de treinamento foi a “Competências sobre Normativos Internos” o que gera coerência com os resultados mostrados nas competências com maior média de INT. A categoria com menos necessidade de treinamento foi “Competências em informática/processo eletrônico” como também foi mostrado na análise das competências com menor média de INT.

**Tabela 6 – INT das Categorias**

<b>Competências</b>	<b>INT</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Competências sobre Normativos Internos	19,38	12,67
Conhecimentos em Direito	17,21	9,53
Conhecimentos em Administração Pública	16,91	12,85
Competências Tecno-funcionais	15,15	7,86
Competências em Português e Redação Oficial	14,92	9,14
Competências em informática/processo eletrônico	12,48	7,55

**Fonte: Dados da Pesquisa**



As médias dos resultados apresentados mostraram que algumas das competências tiveram grande dispersão no Desvio Padrão, o que indica a baixa representatividade das médias. As duas áreas de interesse são compostas por várias subdivisões que possuem diferentes atuações e tarefas dentro do órgão, dessa forma, a melhor opção para analisar as necessidades de treinamento é avaliar individualmente os servidores, ou cada setor, já que o domínio e a importância dos itens de competência variam conforme as atribuições, atividades e percepções do indivíduo. Apesar disso, para atingir os objetivos dessa pesquisa, utilizou-se a média para mensurar os resultados.

Os resultados dos Índices de Necessidades de Treinamento tiveram como suporte a ideia de que processo de ANT deve ter como base as competências definidas não apenas no papel ocupacional, mas principalmente em demandas ambientais e estratégicas que a organização enfrenta (CASTRO; BORGES-ANDRADE, 2004). O processo de ANT deve ser sistemático e alinhado aos interesses dos indivíduos e aos da organização (BOWMAN; WILSON, 2008), conforme os resultados qualitativos e quantitativos da pesquisa apontaram até aqui. Salas e Cannon-Bowers (2001) ressaltam ainda que o contexto organizacional recebeu sua importância apenas recentemente, pois o foco da ANT era nos CHAs e não no nível organizacional, assim, essa pesquisa serviu para dar mais consistência a essa perspectiva.

Serão apresentadas a seguir as considerações finais da pesquisa.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Essa pesquisa teve como objetivo geral analisar as necessidades de treinamento de uma amostra de trabalhadores de uma organização pública, tendo por base um método prospectivo de ANT. Foram levantados os desafios e mudanças futuras, bem como as competências necessárias para um servidor público atuar em determinada área da organização, por meio de três etapas da pesquisa que foram: o grupo focal, as entrevistas de validação e a aplicação de um instrumento de ANT.

Essas três fases foram guiadas pelo método prospectivo de análise de necessidades formulado no Brasil por Ferreira e Abbad (2014) e no decorrer dele o objetivo geral e os específicos da pesquisa foram sendo alcançados. Esses objetivos foram: identificar as principais mudanças e desafios para a organização e área de interesse nos próximos anos; descrever as competências necessárias aos trabalhadores para lidarem com tais desafios e mudanças; desenvolver e aplicar instrumento quantitativo de ANT; e analisar as necessidades de treinamento da amostra com base nos resultados da etapa anterior.

Do ponto de vista aplicado, a pesquisa se propôs a entregar um diagnóstico de necessidades de treinamento que pudesse direcionar as ações organizacionais e consequentemente melhorar o desempenho do órgão junto à sociedade. Outra relevância da pesquisa foi a contribuição acadêmica para a produção científica e o interesse em discorrer sobre a importância dessa análise dentro do contexto das organizações.

Os resultados discutidos mostraram que é possível um alinhamento da ANT com objetivos estratégicos, da mesma forma em que as categorias dos desafios e mudanças da organização demonstraram estar relacionadas com o planejamento estratégico da organização. Foi possível também definir as lacunas de competências necessárias à ocupação dos cargos na instituição pública. Contudo, os itens de competência não tiveram médias representativas de acordo com o elevado valor do Desvio Padrão, e devido a isso, uma análise individual dos servidores ou de cada subdivisão é necessária. Além disso, o método utilizado deve ser aplicado outras vezes em outros contextos para que sua viabilidade e validade sejam aprimoradas.

Apesar disso, a presente pesquisa apresenta limitações. Uma delas foi a distribuição de natureza nominal do INT, com isso, esse índice pode ter interferido de forma significativa nos resultados. Outra limitação é que esse estudo restringe a aplicação dos resultados obtidos aqui para outros ambientes, contextos e instituições. A última é o fato do instrumento ser de validação de face e não ser estatisticamente validado.

De acordo com os limites relatados, sugere-se estudos futuros mais completos nessa área. Deve-se explorar campos de pesquisa que permitam representar amostras que pertençam a outros níveis de análise. Da mesma forma em que deve ser encontrado outro índice que calcule as necessidades de treinamento e que tenha menos limitações em sua utilização. E por fim, é importante que o instrumento tenha uma validação estatística.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; MOURAO, L. Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 6, p. 107 – 137, dezembro 2012.
- ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem Humana em Organizações e Trabalho. In: ZANELLI J. C BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS A V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 237 – 275.
- ABBAD, G. S.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO. L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 231 – 254.
- ABBAD, G. S. et al. Planejamento Instrucional em TD&E. In: BORGES-ANDRADE J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO. L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 289 – 321.
- AGUINIS, H.; KRAIGER, K. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. **Annual Review Psychology**, n. 60, p. 451 – 474, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BIDO, D. S. et al. Articulação entre as aprendizagens individual, grupal e organizacional: um estudo no ambiente industrial. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 2, p. 68 – 95, 2010.
- BORGES, A. C. et al. Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento no comércio varejista de Blumenau. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 4, n. 1, p. 101 – 110, 2014.
- BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**, v. 7 n. Especial, p. 31 – 43, 2002.

BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação Integrada e Somativa em TD&E. . In: BORGES-ANDRADE J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (e Cols.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: Fundamentos para a Gestão de Pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 343 – 358.

BORGES-ANDRADE, J. E.; LIMA, S. V. L. Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise de papel ocupacional. **Tecnologia Educacional**, v. 12, n. 54, p. 6 – 22, 1983.

BOWMAN, J.; WILSON, J. P. Different roles, different perspectives: perceptions about the purpose of training needs analysis. **Industrial and Comercial Training**, v. 1, n.40, p. 38 – 41, 2008.

BOYATZIS, R. E. **The competent management**: a model for effective performance. Nova York: John Wiley & Sons, 1982.

BRANDAO, H. P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estud. psicol. (Natal)**, Natal, v. 12, n. 2, p. 149 – 158, Agosto 2007.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, p. 32 – 49, 2007.

BRANDAO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARAES, T. de A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 523 – 539, dezembro 2012.

BRANDAO, H. P.; GUIMARAES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Rev. adm. Empres.**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8 – 15, Março 2001.

BROWN, F. W.; DODD, N. G. Utilizing Organizational Culture Gap Analysis to Determinen Human Resource Development Needs. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 19, n. 7, p. 374 – 385, 1998.

BROWN, J. **Training needs assessment**: a must for developing an effective training program. *Public Personnel Management*, v. 31, n. 4, p. 569 – 578, 2002.

BURKE, R. J. Training Needs at Different Organizational Levels Within a Professional Services Firm. **Industrial and Commercial Training**, v. 28, n. 5, p. 24 – 28, 1996.

CAMPOS, K. et al. Avaliação do sistema de treinamento e desenvolvimento em empresas paulistas de médio e grande porte. **Psicologia Reflexão e Crítica**, v. 17, n. 3, p. 435 – 446, 2004.

CASTRO, P. M. R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Identificação das necessidades de capacitação profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. **Revista de Administração- USP**, v. 1, n. 39, p. 96 – 108, 2004.

CLARKE, N. The politics of training needs analysis. **Journal of Workplace Learning**, v. 15, n. 4, p. 141 – 153, 2003.

COHEN, A.; SACROWITZ, H. Multiple rank tests for pairwise comparisons. Contemporary Developments in Bayesian Analysis and Statistical Decision Theory: A Festschrift for William E. Strawderman . **IMS Collections**, v. 8, p. 57 – 63, 2012.

DEMO, G. Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 77 – 101, Outubro 2008.

DURAND, T. **L'alchimie de la compétence**. **Revue Française de Gestion**, Paris, v. 127, n. 1, p. 84 – 102, janeiro 2000.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FELICIO, M. J. et al. Competências de gestão: Um instrumento de medida para a realidade portuguesa. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 6, n. 3, p. 18 – 30, Julho 2007.

FERREIRA, R. R. **Avaliação de necessidades de treinamento**: proposição e aplicação de um modelo teórico-metodológico nos níveis macro e meso organizacionais. 2009. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) — Universidade de Brasília, Brasília.

FERREIRA, R. R. **Avaliação de Necessidades de Aprendizagem no Trabalho:** preposição e exploração de um modelo. 2014. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) — Universidade de Brasília, Brasília.

FERREIRA, R. R.; ABBAD, G. da S. Avaliação de necessidades de treinamento no trabalho: ensaio de um método prospectivo. **Rev. Psicol. Organ. Trab**, Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 1 – 17, março 2014.

FERREIRA, R. R.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. Training Needs Analysis at Work. **The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Improvement**. John Wiley & Sons, Ltd, 2015. p. 32 – 49.

FERREIRA, R. R. et al. **Avaliação de Necessidades Organizacionais de Treinamento:** o caso de uma empresa latino-americana de administração aeroportuária. *Revista Eletrônica de Administração – REAd*, v. 15, n. 2, maio/agosto 2009.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp**, Curitiba, v. 5, n. especial, p. 183 – 196, 2001.

FREITAS, I.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. . In: BORGES-ANDRADE, J.E; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org) **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap. 5, p. 97 – 113.

GILBERT, T. **Human competence:** engineering worthy performance. New York: McGraw-Hill, 1978.

GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. . In: DUNNETTE; **HANDBOOK, H. Industrial and Organizational Psychology**. 2. ed. Califórnia: Consulting Psychology Press, 1991. p. 507 – 619.

GONCALVES, A.; MOURAO, L. A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação? **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 483 – 513, Abril 2011.

GONCZI, A. Competency-based learning a dublous past – na assured future? . In: BOUD, D.; GARRICK, J. (Orgs.). **Understanding learning at work**. Londres: Routledge, 1999. p. 180 – 194.

IQBAL, M. Z.; KHAN, R. A. The growing concept and uses of training needs assessment: A review with proposed model. **Journal of European Industrial**, v. 35, n. 5, p. 439 – 466, 2011.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista L'orientation scolaire et professionnelle: da sua criação aos dias de hoje. In: ROPE F.; TANGUY, L. (Org.). **Saberes e competências: ousos de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 1997.

LATHAM, G. P. Human Resource Training and Development. **Annual Review of Psychology**, v. 39, p. 545 – 582, 1988.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éd. d'Organisation, 1999.

LOIOLA, E.; NÉRIS, J. S.; BASTOS, A. V. B. Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas**. 2006. v. 1, cap. 6, p. 114 – 136.

MAGALHAES, M. L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. **Estud. psicol. (Natal)**, Natal, v. 6, n. 1, p. 33 – 50, Junho 2001.

MAGER, R. F.; PIPE, P. **Analysing Performance Problems**. Belmont: Lake Publishing., 1979.

MCCLELLAND, D. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1 – 14, 1973.

MCGEHHEE, W.; THAYER, P. W. **Training in Business and Industry**. New York: Wiley, 1961.

MENESES, P. P.; ZERBINI, T. **Levantamento das análises de treinamento: reflexões atuais**. Porto Alegre: Análise, v. 2, n. 20, p. 50 – 64, Julho/Dezembro 2009.

MOORE, M. L.; DUTTON, P. Training Needs Analysis: Review and Critique. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 532 – 545, 1978.



NADLER, L. **The handbook of human resources development**. New York: Wiley, 1984.

PANTOJA, M. J.; BORGES-ANDRADE, J. E. Uma abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e transferência nas organizações. **Anais do XXVI ENANPAD**. Salvador: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2002.

PASQUALI, L. Princípios de elaboração de escalas psicológicas. **Revista de Psiquiatria Clínica**, v. 25, n. 5, 1998.

PILATI, R. História e Importância de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G. S; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas**. Porto Alegre –RS, 2006. v. 1, cap. 8, p. 159 – 176.

POZO, J. **Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ROCHA-PINTO, S. R. et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

RODRIGUES, C. H.; MENESES, P. P. Avaliação de necessidades de treinamento: um estudo descritivo dos aspectos considerados por organizações públicas federais brasileiras na realização da ANT. In: **VII Congresso CONSAD de Gestão pública**, 2014, Brasília.

SALLAS, E.; CANNON-BOWERS, J. The Science of training: a decade of progress. **Annual Review of Psychology**, v. 52, p. 471 – 499, 2001.

SALLORENZO, L. H. **Avaliação do impacto de treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição**. 2000. Dissertação (Mestrado) — Universidade de Brasília, Brasília.

SILVA, G. G. **Necessidades de treinamento e motivação para trabalhar: validação de escalas e testes de relacionamentos**. 2010. 142 p. Dissertação (Mestrado em Administração) — Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília, Brasília.

SILVA, G. G.; MENESES, P. P. M. Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar. **REAd. Rev. eletrôn. adm**, Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 27 – 62, Abril 2012.

SILVA, R. O; ROWE, D. E, O. Avaliação de Necessidades de Treinamento: Um estudo da área de Gestão da Fiocruz na Bahia. In: **Encontro da ANPAD, XXXVI** Rio de Janeiro, 2012

SONNENTAG, S.; NIESSEN, C.; OHLY, S. **Learning at work**: training and development. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New Jersey, v. 19, p. 249 – 289, Janeiro 2004.

SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: MABEY C.; ILES. P. (Orgs.). **Managing Learning**. London : Routledge, 1994. p. 57 – 69.

TAO, Y. H.; YEH, C. R.; SUN, S. I. Improving training needs assessment processes via the Internet: system design and qualitative study. **Internet Research**, v. 4, n. 16, p. 427 – 449, 2006.

TAYLOR, P.; O'DRISCOLL, M.; BINNING, J. A new integrated framework for training needs analysis. **Human Resource Management Journal**, n. 8, p. 29 – 50, 1998.

TURNER, S. P. **The concept of Face Validity**. *Quality and Quantity*, v. 13, p. 85 – 90, 1979.

WEXLEY, K. . N. Personnel training. **Annual Review of Psychology**, n. 35, p. 519 – 551, 1984.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**: pour une nouvelle logique. Paris: Liaisons, 1999.

ZERBINI, T.; ABBAD, G. Aprendizagem induzida pela instrução em contexto de organizações e trabalho: uma análise crítica da literatura. **Cad. Psicol soc. trab**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 177– 193, Setembro 2010.

## APÊNDICE

### Apêndice 1 – Instrumento de pesquisa grupo focal – Etapa individual

#### Grupo Focal – Formulário de Registro Individual

Refleta sobre o contexto e o **cenário em que o órgão se insere** e responda às seguintes questões

**1. Na minha opinião, nos próximos anos, os principais desafios e mudanças para as atividades do órgão são:**

**2. Na minha opinião, as competências necessárias aos profissionais para o alcance do sucesso das atividades do órgão nesses próximos anos são:** (entenda competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e/ou atitudes do indivíduo que favoreçam um desempenho positivo do trabalho. Se possível, descreva itens em forma de tópicos).

**2. Na minha opinião, as competências necessárias aos profissionais para o alcance do sucesso das atividades do órgão nesses próximos anos são:** (entenda competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e/ou atitudes do indivíduo que favoreçam um desempenho positivo do trabalho. Se possível, descreva itens em forma de tópicos).

## Apêndice 2 – Instrumento de pesquisa grupo focal – Etapa coletiva

### Grupo Focal – Formulário de Registro do Sub-Grupo

Refleta sobre o contexto e o **cenário em que o órgão se insere** e responda às seguintes questões

**1. Na nossa opinião, nos próximos anos, os principais desafios e mudanças para as atividades do órgão são:**

**2. Na nossa opinião, as competências necessárias aos profissionais para o alcance do sucesso das atividades do órgão nesses próximos anos são:** (entenda competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e/ou atitudes do indivíduo que favoreçam um desempenho positivo do trabalho. Se possível, descreva itens em forma de tópicos).

**2. Na nossa opinião, as competências necessárias aos profissionais para o alcance do sucesso das atividades do órgão nesses próximos anos são:** (entenda competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e/ou atitudes do indivíduo que favoreçam um desempenho positivo do trabalho. Se possível, descreva itens em forma de tópicos).

### Apêndice 3 – Análise de dados e resultados do grupo focal

Categoria de Contúdo	Definição	Verbalizações
Capacitação dos Servidores	Refere-se ao desafio de desenvolver as competências dos servidores para uma maior eficiência dos serviços prestados.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. mais investimento em capacitação.</li> <li>2. servidores mais bem preparados.</li> <li>3. qualificações profissionais.</li> <li>4. Investimento em cursos e capacitações</li> <li>5. Dotar o quadro de servidores do órgão cada vez mais qualificado e preparado, ou seja haver qualificação dos servidores públicos[...]</li> <li>6. implementação completa da escola de contas públicas</li> <li>7. Os desafios e mudanças do órgão giram em torno de uma implementação de sistemas de gestão por competências</li> <li>8. Desenvolvimento de profissionais. Consolidação da escola de contas públicas. Capacitação para novas tecnologias</li> <li>9. Implementação completa da escola de contas pública, especializações para cada área.</li> </ol>
Comunicação interna e externa	Refere-se aos desafios de publicar e trocar informações com partes internas e externas interessadas no negócio do órgão.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Com toda a demanda do cenário político atual, o órgão deve ter maior interação com os demais órgãos do DF a fim de evitar erros.</li> <li>2. Novas Mídias Sociais</li> <li>3. Criação de novos meios de contato com o público da organização.</li> <li>4. Haver maior integração com os</li> </ol>

		<p>outros serviços públicos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Maior comunicação entre poderes.</li> <li>6. Melhor acesso do público a informações do órgão.</li> <li>7. A atuação deve estar ainda mais conectada aos demais órgãos públicos</li> <li>8. Melhorar a comunicação entre setores.</li> <li>9. Aperfeiçoamento da comunicação organizacional</li> </ol>
Controle Externo	Refere-se ao desafio de aprimorar o controle externo exercido pelo órgão.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Otimizar a atuação do controle externo a fim de garantir a efetividade de sua atuação e melhorar a aplicação de recursos.</li> <li>2. Melhorar o controle, com objetivo de proporcionar à sociedade um gasto público de maior qualidade.</li> <li>3. Melhorar a qualidade do controle externo.</li> <li>4. Fixar a cultura de controle externo por resultado, com olhar para a eficiência e efetividade dos recursos públicos e não apenas para a legalidade, sendo esse o principal desafio</li> <li>5. Gestão estratégica voltada para um controle externo eficiente.</li> <li>6. melhores instrumentos de fiscalização, de forma mais eficiente e de maneira integrada que gere a eficiência do controle Externo.</li> </ol>
Qualidade do serviço prestado	Refere-se ao desafio de melhorar os serviços	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para os próximos anos, o órgão tem por missão gerar</li> </ol>

	prestados à sociedade.	<p>benefícios para a sociedade por meio do aperfeiçoamento e melhor controle e fiscalização da Gestão dos Recursos públicos do DF.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Contribuir para uma gestão mais eficiente das contas públicas.</li> <li>3. Alinhar a gestão por competência aos objetivos estratégicos do organização.</li> <li>4. Deve-se aprimorar as práticas administrativas para que possa melhorar a aplicação de recursos públicos</li> <li>5. modernização de trâmites processuais</li> <li>6. Implantação de uma gestão estratégica buscando sempre uma melhor eficiência e eficácia das atividades realizadas no órgão (fiscalização e controle).</li> <li>7. Modernização de métodos administrativos.</li> <li>8. eficiência e efetividade dos recursos públicos de acordo com a legislação vigente, aprimoramento e modernização da intranet e dos processos administrativos.</li> </ol>
Transparência na Gestão	Refere-se ao desafio do órgão de tornar mais transparente suas atividades, tornando-as mais acessíveis ao público e aos próprios servidores.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. É importante também que o órgão tenha mais transparências nas atividades do órgão visto que as atividades do órgão voltam-se para a sociedade e deve haver prestação de contas com a mesma.</li> </ol>

		<ol style="list-style-type: none"> <li>transparência nas contas públicas</li> <li>Toda a repercussão do TCU e julgamento das contas da Presidente exige maior transparência nos procedimentos do órgão.</li> <li>O desafio é criar novos mecanismos de transparência</li> </ol>
Gestão de Pessoas	Refere-se ao desafio de melhorar as atividades de gestão de pessoas com relação a motivar, valorizar, alocar e manter servidores em atividades estratégicas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>os servidores deveriam ter mais reconhecimento</li> <li>Distribuição mais adequada da mão de obra, evitando excesso em alguns setores e falta em outros</li> <li>Motivar os servidores. Diminuir cargos comissionados, inclusive os de chefia e direção.</li> <li>Com relação às mudanças, dar suporte e ferramentas para que os servidores desempenhem seus trabalhos com qualidade como a motivação para trabalhar e ferramentas de trabalho.</li> <li>redução de níveis hierárquicos, desburocratização da estrutura administrativa</li> <li>Além disso, outro desafio a ser conquistado é com relação à área de gestão de pessoas, os servidores devem receber mais motivação e mais recursos para realizarem o trabalho da melhor forma.</li> <li>Reciclagem dos servidores mais antigos.</li> </ol>
Evoluções Sócio/Técnicas	Refere-se às mudanças e	<ol style="list-style-type: none"> <li>Adequação às novas tecnologias e</li> </ol>



		<p>desafios impostos ao órgão pelas evoluções sociais e tecnológicas, como mudança nas legislações vigentes e uso crescente da informática nas rotinas de trabalho.</p>	<p>métodos de trabalho, como a incorporação do tele trabalho</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. As principais mudanças estão relacionadas à legislação. Outra a ser considerada é o marco civil da internet, assim como a lei anticorrupção</li> <li>3. Informatização de processos normativos</li> <li>4. implementar o tele trabalho.</li> <li>5. Informatização e maior conhecimento da intranet.</li> <li>6. Adequar-se às novas legislações.</li> <li>7. As mudanças dizem respeito à nova legislação, como as novas regras da contabilidade pública. Um desafio à organização está relacionado às novas tecnologias e demandas sociais. Internet e acesso à informação têm garantido um crescimento do interesse social pela atuação dos órgãos de controle.</li> </ol>
Categoria de competências	Definição	Verbalizações	Competências
Competências técnico-funcionais	Refere-se aos conhecimentos e habilidades necessários para desempenhar funcionalmente o cargo, como analisar processos, operação do sistema, entre outros.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. entendo que as competências necessárias aos profissionais devem estar interligados com o setor que atua, no caso são as competências técnicas.</li> <li>2. Aperfeiçoamento profissional com base nas atividades do servidor.</li> <li>3. Ter conhecimento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizar eficientemente o sistema operacional do órgão</li> <li>2. Aplicar conhecimentos específicos de acordo com a área que atua</li> <li>3. Movimentar os processos físicos e eletrônicos</li> </ol>

		<p>técnico acerca das atividades.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Utilizar ferramentas para realizar o trabalho.</li> <li>Saber processar adequadamente os processos administrativos de forma a evitar erros</li> <li>Técnico</li> <li>Conhecimentos específicos para cada área.</li> <li>Saber realizar de forma correta a movimentação dos processos.</li> <li>Conhecimento dos processos internos e externos.</li> <li>ter conhecimento técnico</li> </ol>	<p>adequadament e.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Analisar corretamente os processos designados a ele</li> <li>Descrever as tramitações de um processo rotineiro da sua área</li> </ol>
Características individuais	<p>Refere-se a características individuais dos servidores, como proatividade, comunicação, responsabilidade, entre outros.</p> <p>.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>O servidor deve ser responsável, proativo</li> <li>No que tange às habilidades individuais creio que saber inovar e ter humildade é uma grande virtude. Saber trabalhar em equipe.</li> <li>Capacidade de identificar demandas, facilidade de comunicação, proatividade do servidor</li> <li>Ter escutatória -&gt; saber ouvir os clientes, supervisores e colegas, de forma a compreender as necessidades do serviço, visando melhoria dos trabalhos do órgão</li> <li>liderança e gestão</li> <li>desapegar de velhos métodos e processos, pois há muitos servidores antigos que não aceitam mudanças.</li> <li>Ser capaz de aceitar as mudanças nos processos de trabalho. Incentivar a</li> </ol>	

		<p>mudança organizacional. Desenvolver-se como profissional moderno. Ser empreendedor.</p> <p>8. competências individuais como proatividade, trabalho em equipe e liderança, entre outras. O servidor deve estar atualizado de acordo com as mudanças organizacionais.</p> <p>9. Organização no trabalho.</p> <p>10. Facilidade de comunicação.</p>	
Competências em informática/processo eletrônico	Refere-se aos conhecimentos e habilidades necessários para utilizar tecnologias informáticas e o processo eletrônico em geral.	<p>1. utilizar excel e word</p> <p>2. Saber utilizar meios informáticos para processamentos eletrônicos. Utilização do pacote office</p> <p>3. O órgão deve aperfeiçoar as ferramentas virtuais.</p> <p>4. Noções de informática.</p> <p>5. Usar a intranet corretamente. Utilizar de maneira coerente o email interno. Elaboração de memorandos e ofícios. Word. Excel.</p> <p>6. Fazer uso da intranet e do site do órgão de forma adequada para evitar desperdício de tempo e de recurso.</p> <p>7. Ter conhecimento na área de informática, como o pacote Office, que integra os serviços da intranet.</p> <p>8. Melhor utilização da intranet. Domínio em informática.</p>	<p>1. Elaborar planilhas no excel</p> <p>2. Elaborar textos no word</p> <p>3. Utilizar a intranet de forma adequada</p> <p>4. Utilizar a internet para complementar o seu trabalho</p> <p>5. Operar o correio eletrônico</p> <p>6. Elaborar memorandos</p> <p>7. Elaborar Ofícios</p>
Conhecimentos em direito	Refere-se aos conhecimentos em Direito utilizados para a realização das atividades no	<p>1. ter conhecimento efetivo das legislações</p> <p>2. É importante que se tenha mais</p>	<p>1. Identificar a natureza, competência e jurisdição do órgão</p>

	órgão, como direito administrativo e constitucional.	<p>legalidade na realização dos processos.</p> <p>3. As competências necessárias são aquelas que já são estipuladas no edital do concurso público, em especial ter domínio de direito constitucional e administrativo.</p> <p>4. Conjunto de conhecimentos: direito previdenciário, conhecimentos específicos do direito administrativo, civil e constitucional. Lei de responsabilidade fiscal.</p> <p>5. Maior conhecimento de controle externo.</p> <p>6. Domínio em matérias do direito público.</p> <p>7. Além das competências já estipuladas no concurso para ingresso no órgão, o servidor deve ter interpretação adequada das leis</p> <p>8. São os conhecimentos aprofundados em direito como o direito constitucional, administrativo, civil, penal, processo civil, previdenciário. Lei Orgânica do DF, e Legislação afim, auditoria governamental e controle externo.</p> <p>9. controle externo</p>	<p>2. Descrever os serviços auxiliares do órgão</p> <p>3. Identificar a aplicabilidade das normas constitucionais</p> <p>4. Descrever a responsabilidade e civil do Estado no direito brasileiro</p>
Conhecimentos em Administração	Refere-se aos conhecimentos técnicos em administração necessários para a realização das atividades no órgão.	<p>1. conhecimento aprofundado em administração pública.</p> <p>2. entender a Administração pública, orçamentária e financeira, entre outros.</p> <p>3. Conhecer e aplicar as leis com efetividade, como</p>	<p>1. Identificar o controle exercido pela administração pública</p> <p>2. Praticar os princípios da administração pública no seu trabalho</p> <p>3. Verificar os aspectos legais dos processos</p>

		<p>por exemplo as legislações da administração pública.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Legislação orçamentária, contabilidade pública</li> <li>5. especialização em administração orçamentária, pública e financeira</li> <li>6. maior conhecimento da transparência da administração pública, domínio em contabilidade pública</li> <li>7. É importante também os conhecimentos específico de administração pública. administração financeira e orçamentária, contabilidade pública, contabilidade geral privada, economia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Descrever atividades orçamentárias, financeiras e contábeis da organização.</li> </ol>
Competências em Raciocínio lógico, Português e redação oficial	Refere-se aos conhecimentos e habilidades necessários para a utilização da língua portuguesa e redação oficial, bem como do uso do raciocínio lógico nas atividades do órgão.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. matemática, português</li> <li>2. Domínio do manual de redação do órgão.</li> <li>3. o básico em raciocínio lógico, português, redação oficial</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar textos de acordo com o manual de redação do órgão</li> <li>2. Adequar a linguagem ao tipo de documento</li> <li>3. Empregar a ortografia oficial</li> </ol>
Competências sobre normativos internos	Refere-se aos conhecimentos acerca de normativos internos do órgão, como do regimento e normas internas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qualquer indivíduo tem que ter em mente o respeito às normas</li> <li>2. Conhecimento do regimento interno.</li> <li>3. normas internas</li> <li>4. regimento interno</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicar o regimento interno do órgão</li> <li>2. Identificar conteúdo do regimento interno do órgão</li> <li>3. Distinguir as funções das normas internas do órgão</li> </ol>

Categorias de Locais	Definições	Verbalizações
Em todo o órgão	Refere-se à necessidade de todos os funcionários do	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Em todos os departamentos do órgão.</li> <li>2. Todos os setores</li> </ol>

	órgão em serem capacitados.	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Estão lotados em todas as áreas/setores do órgão.</li> <li>4. Os servidores desenvolvem suas competências dentro de cada lotação específica.</li> <li>5. Aplica-se a todos os servidores</li> <li>6. Em todas as unidades e serviços do órgão.</li> <li>7. Na área fim e na área meio</li> <li>8. Em qualquer área do órgão, seja ela na área fim ou na área meio.</li> <li>9. Por todos os setores do órgão</li> <li>10. Os novos desafios e mudanças deverão ser encarados de forma conjunta, todas as secretarias agregam e contribuem para novos resultados do órgão.</li> </ol>
SEGECEX	Refere-se às necessidade dos servidores lotados na SECEX em serem capacitados.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Secretaria de Controle Externo</li> <li>2. Controle Externo</li> <li>3. Na secretaria de controle externo.</li> </ol>
Em áreas distintas	Refere-se à necessidade de capacitação em áreas distintas do órgão	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Na área Fim do órgão.</li> <li>2. Segedam, Segep, segecex, gabinetes, assessorias.</li> </ol>

## Apêndice 4 – Instrumentos de pesquisa da etapa de validação semântica

### Roteiro de Realização das Entrevistas de Validação

Essa etapa possui dois momentos diferentes. No primeiro será entregue as categorias e seus indicadores para que o entrevistado aprimore o conteúdo da escala; no segundo momento, o entrevistado escolherá as perguntas do roteiro que estiverem dentro da sua área de atuação.

A entrevista ocorrerá da seguinte forma:

- ✓ Apresentação da estudante (nome, curso...)
- ✓ Explicar os objetivos da pesquisa, a etapa anterior e a entrevista de validação.
- ✓ Explicar para o entrevistado o primeiro momento da entrevista
- ✓ Entregar as categorias e pedir para que o sujeito leia
- ✓ Passar item por item juntamente com o entrevistado para que ele possa indicar pontos e sugestões de melhoria dos indicadores, com relação à escrita e à aplicabilidade de todos os servidores.
- ✓ Ao finalizar esse primeiro momento, será entregue uma folha com as perguntas do roteiro.
- ✓ O entrevistado deverá escolher as perguntas que julgar ter maior capacidade em responder e escrever suas respostas em uma folha a parte.
- ✓ Ao final dessas respostas, agradecer pela disponibilidade e finalizar a entrevista.

### Categorias e indicadores (exemplo reduzido)

NOME DA CATEGORIA: COMPETÊNCIAS TECNO-FUNCIONAIS						
DEFINIÇÃO DA CATEGORIA: Refere-se aos conhecimentos e habilidades necessários ao desempenho funcional no cargo e na área onde atua, como analisar processos, operação do sistema, entre outros.						
Itens de Competências da Categoria	Observação sobre o Item	Providências	Aplica-se à:			
			À SEGECEX	À SEGEDAM	A ambos	A outra área (especifique)
1. Utilizar eficiente mente o sistema operacional do órgão						
2. Aplicar conhecimentos específicos de acordo com a área que atua						

3. Movimentar os processos físicos e eletrônicos adequadamente.						
4. Analisar corretamente os processos designados ao servidor						
5. Descrever as tramitações de um processo rotineiro da sua área						
<b>Sugestões:</b>						

### Perguntas do roteiro

#### Competências Técnico-funcionais

- Especifique quais as competências técnicas você acredita serem importante para o funcionamento do seu setor.
- Qual o nome do sistema operacional?
- O que é preciso fazer/conhecer para analisar os processos realizados na sua área?
- Como é a movimentação dos processos físicos e eletrônicos?
- Quais conhecimentos específicos são necessários para realizar seu trabalho?

#### Competências em informática/processo eletrônico

- Quais conhecimentos em informática são necessários para utilização da intranet?
- Quais atividades você realiza no Excel e Word?
- Há funções específicas na utilização da intranet?

#### Conhecimentos em direito

- Na sua opinião, quais são os principais conhecimentos que um servidor na sua área de atuação deve ter sobre direito constitucional?
- Na sua opinião, quais são os principais conhecimentos que um servidor na sua área de atuação deve ter sobre direito administrativo?
- Quais outras áreas de direito se aplicam a sua área?
- Na sua opinião, quais são os principais conhecimentos que um servidor na sua área de atuação deve ter sobre a Lei Orgânica?
- Quais competências em direito se aplicam nas atividades do seu setor?



#### Conhecimentos em Administração

- Defina, dentro de cada item abaixo, quais competências ou atividades são necessárias para você executar suas atividades em:
  - Legislação orçamentária
  - Contabilidade pública
  - Administração Pública
- ✓ Quais competências, além das já colocadas, você acha importante que os servidores do órgão tenham?

## Apêndice 5 – Instrumento de pesquisa da etapa de validação por juízes



UnB – Universidade de Brasília  
FACE – Departamento de Administração

### Validação de conteúdo por juízes

N	Categoria	Definição
1	Competências técnico-funcionais	Refere-se aos conhecimentos e habilidades necessários para desempenhar funcionalmente o cargo, como analisar processos, operação do sistema, entre outros.
2	Competências em informática/processo eletrônico	Refere-se aos conhecimentos e habilidades necessários para utilizar tecnologias informáticas e o processo eletrônico em geral, como pacote office e intranet.
3	Conhecimentos em direito	Refere-se aos conhecimentos em Direito utilizados para a realização das atividades no órgão, como direito administrativo e constitucional.
4	Competências em Português e redação oficial	Refere-se aos conhecimentos e habilidades necessários para a utilização da língua portuguesa e redação oficial nas atividades do órgão.
5	Conhecimentos em Administração Pública	Refere-se aos conhecimentos técnicos em administração pública necessários para a realização das atividades no órgão.
6	Competências sobre normativos internos	Refere-se aos conhecimentos acerca de normativos internos do órgão, como do regimento e normas internas.

Indicadores de competência	Categoria
Utilizar eficientemente o sistema operacional do órgão	
Identificar a Jurisdição do órgão	
Elaborar textos de acordo com o manual técnico de redação do órgão	
Descrever os procedimentos rotineiros da sua área identificando as fases anteriores e as seguintes.	
Elaborar textos no word	
Identificar o controle interno e externo exercido pelo órgão	
Utilizar adequadamente as ferramentas necessárias à movimentação dos processos físicos e eletrônicos	
Elaborar memorandos	

Distinguir as funções das normas internas do órgão	
Exercer o controle da Administração pública	
Interpretar as normas jurídicas adequando-as a casos específicos	
Utilizar a internet para complementar o seu trabalho	
Elaborar planilhas no programa Excel	
Analisar os dados dos processos conferindo os aspectos legais.	
Identificar as competências designadas para cada área	
Utilizar adequadamente documentos eletrônicos	
Identificar a aplicabilidade das normas constitucionais e administrativas pertinentes ao seu trabalho.	
Aplicar o regimento interno do órgão)	
Expressar suas ideias com objetividade na escrita de documentos	
Demonstrar os aspectos legais relacionados aos seus pareceres	
Utilizar eficientemente os recursos disponibilizados pela administração pública.	
Aplicar os conhecimentos específicos em atividades rotineiras de acordo com a área que atua.	
Utilizar a intranet de forma adequada	
Adequar a linguagem oficial ao tipo de documento	
Identificar a hierarquia jurídica para realizar suas atividades.	
Operar o correio eletrônico	
Comunicar-se de modo objetivo de acordo com a situação.	
Deter conhecimentos nas áreas de direito de acordo com sua área	
Aplicar a resolução que dispõe sobre serviços auxiliares do órgão, quando necessário.	
Atualizar-se conforme as legislações vigentes e novas decisões/resoluções do órgão.	
Elaborar Ofícios	

## Apêndice 6 – Análise de dados de resultados de validação semântica

NOME DA CATEGORIA: COMPETÊNCIAS TECNO-FUNCIONAIS						
<b>DEFINIÇÃO DA CATEGORIA:</b> Refere-se aos conhecimentos e habilidades necessários ao desempenho funcional no cargo e na área onde atua, como analisar processos, operação do sistema, entre outros.						
Itens de Competências da Categoria	Observação sobre o Item	Providências	Aplica-se à:			
			À SEGEC EX	À SEGEDAM	A ambas	A outra área (especifique)
6. Utilizar eficientemente o sistema operacional do órgão	Nenhuma observação				5	
7. Aplicar conhecimentos específicos de acordo com a área que atua	1. (Entrevista 5) “Trocar por: Ter conhecimentos específicos para realizar as atividades do dia a dia em sua área de acordo com a necessidade”	Acatar sugestão 1. Reescrever Item: Aplicar os conhecimentos específicos em atividades rotineiras de acordo com a área que atua.			5	
8. Movimentar os processos físicos e eletrônicos adequadamente.	1. (Entrevista 1) “Reescrever: Utilizar de forma efetiva e eficaz as ferramentas necessárias à movimentação dos processos”	Acatar sugestão 1. Reescrever: Utilizar adequadamente as ferramentas necessárias à movimentação dos processos físicos e eletrônicos.			5	

9. Analisar corretamente os processos designados ao servidor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (Entrevista 2) “Colocar: Verificar os aspectos legais dos processos”</li> <li>2. (Entrevista 4) “reescrever por: Analisar se os dados dos processos são pertinentes”</li> </ol>	<p>Acatar sugestão 1 e 2.</p> <p>Reescrever: Analisar os dados dos processos conferindo os aspectos legais.</p>			5	
10. Descrever as tramitações de um processo rotineiro da sua área	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (Entrevista 1) “Item confuso, retirar”</li> <li>2. (Entrevista 2) “Item um pouco genérico. Os servidores devem identificar e descrever as fases do processo até chegar no seu setor, saber de onde veio e para onde vai.”</li> <li>3. (Entrevista 4) “Retirar “as tramitações de um” .”</li> <li>4. (Entrevista 5) “Colocar: descrever os procedimentos rotineiros da sua área”</li> </ol>	<p>Não acatar sugestão 1.</p> <p>Acatar sugestões 2, 3 e 4.</p> <p>Reescrever item: Descrever os procedimentos rotineiros da sua área identificando as fases anteriores e as seguintes.</p>		1	3	
<p><b>Sugestões:</b> 1. (Entrevista 3) “Adicionar itens como: Conseguir interpretar dados em planilhas e processos, consolidando-os; ” 2. (Entrevista 5) “Adicionar itens relacionados a relações interpessoais, como comunicar-se adequadamente em todos os tipos situação e saber comunicar-se internamente”</p> <p><b>Providências</b></p> <p>Acatar sugestão 1. Adicionar item: Interpretar e consolidar dados de planilhas e processos.</p> <p>Acatar Sugestão 2. Adicionar item: Comunicar-se de modo objetivo de acordo com a situação.</p>						

**NOME DA CATEGORIA:** COMPETÊNCIAS EM INFORMÁTICA/PROCESSO ELETRÔNICO

<b>DEFINIÇÃO DA CATEGORIA:</b> Refere-se aos conhecimentos e habilidades necessários para utilizar tecnologias informáticas e o processo eletrônico em geral.						
Itens de Competências da Categoria	Observação sobre o Item	Providências	Aplica-se à:			
			À SEGEC EX	À SEGEDAM	A ambos	A outra área (especifique)
1. Elaborar planilhas no programa excel	Nenhuma observação			1	4	
2. Elaborar textos no word	Nenhuma observação				5	
3. Utilizar a intranet de forma adequada	Nenhuma observação				5	
4. Utilizar a internet para complementar o seu trabalho	Nenhuma observação				5	
5. Operar o correio eletrônico	1. (Entrevista 3) "Nem todas as seções utilizam o correio eletrônico, retirar item"	Não acatar sugestão 1.			5	
6. Elaborar memorandos	1. (Entrevista 1) "juntar este item com o 7 e colocar: Elaborar papéis de trabalho." 2. (Entrevista 3) "Retirar item, serve, apenas para	Não acatar sugestão 1 e 2.			5	

	o nível Gestor”					
7. Elaborar Ofícios	1. (Entrevista 3) “Retirar item, serve apenas para o nível Gestor”	Não acatar sugestão 1.			5	
<b>Sugestões:</b> 1. (Entrevista 2) “Utilizar o PDF” 2. (Entrevista 4) “, anexar arquivos aos processos eletrônicos, utilizar de maneira correta documentos eletrônicos” <b>Providências</b> Não acatar sugestão 1. Acatar sugestão 2. Adicionar item: Utilizar adequadamente documentos eletrônicos.						

NOME DA CATEGORIA: CONHECIMENTOS EM DIREITO						
<b>DEFINIÇÃO DA CATEGORIA:</b> Refere-se aos conhecimentos em Direito utilizados para a realização das atividades no órgão, como direito administrativo e constitucional.						
Itens de Competências da Categoria	Observação sobre o Item	Providências	Aplica-se à:			
			À SEGEC EX	À SEGEDAM	A ambos	A outra área (especifique)
1. Identificar as competências do órgão	1. (Entrevista 3) “Identificar as competências de cada área” 2. (Entrevista 4) “tirar “de todo o órgão” e colocar “designadas a cada área” e mudar para a categoria técnico-funcional ”	Acatar sugestões 1 e 2. Reescrever: Identificar as competências designadas para cada área. Mudar de categoria.			5	

2. Identificar a Jurisdição do órgão	Nenhuma observação		2		3	
3. Descrever os serviços auxiliares do órgão	1. (Entrevista 2) "muito abrangente, retirar item" 2. (Entrevista 3) "Descartar"	Acatar sugestões 1 e 2. Retirar item	1		2	
4. Identificar a aplicabilidade das normas constitucionais	1. (Entrevista 1) "Acrescentar normas Legais" 2. (Entrevista 4) "Acrescentar: pertinentes ao seu trabalho" 3. (Entrevista 5) "Acrescentar: e administrativas"	Não acatar sugestão 1. Acatar sugestões 2 e 3. Reescrever: Identificar a aplicabilidade das normas constitucionais e administrativas pertinentes ao seu trabalho.			5	
5. Descrever a responsabilidade civil do Estado no direito brasileiro	1. (Entrevista 1) "Descartar item" 2. (Entrevista 2) "Item muito abrangente, o servidor deve reconhecer sua responsabilidade ao realizar cada tarefa dentro do órgão" 3. (Entrevista 3) "Item compreende apenas o nível de gestor, retirar item"	Acatar sugestões 1, 2 e 3. Retirar item.	2		1	



**Sugestões:** 1.(Entrevista 1) “Acrescentar: Atualizar-se de acordo com as novas decisões do órgão e novas legislações”. 2. (Entrevista 3) “ Os servidores devem ter hermenêutica jurídica e ter métodos para a compreensão legal” , “Aplicar a hierarquia das normas” 3. (Entrevista 4) “ Compreender toda a Lei 840 cabe a todos os servidores do órgão” , “Interpretar normativos/resoluções vigentes adequando-as a casos específicos” 5. (Entrevista 5) “ Colocar: Ter conhecimento aprofundado nas áreas do direito que se encaixam com a demanda da sua área”

**Providências**

Acatar sugestões 1, 2, 3 e 4.

Acrescentar itens: 1. Atualizar-se conforme as legislações vigentes e novas decisões/resoluções do órgão.

2. Interpretar as normas jurídicas adequando-as a casos específicos

3. Identificar a hierarquia jurídica para realizar suas atividades.

4. Deter conhecimentos nas áreas de direito de acordo com sua área.

**NOME DA CATEGORIA: COMPETÊNCIAS EM RACIOCÍNIO LÓGICO, PORTUGUÊS E REDAÇÃO OFICIAL**

**DEFINIÇÃO DA CATEGORIA:** Refere-se aos conhecimentos e habilidades necessários para a utilização da língua portuguesa e redação oficial, bem como do uso do raciocínio lógico nas atividades do órgão.

Itens de Competências da Categoria	Observação sobre o Item	Providências	Aplica-se à:			
			À SEGEX	À SEGEDAM	A ambos	A outra área (especifique)
1. Elaborar textos de acordo com as normas de redação do órgão	1. (Entrevista 1) “Tirar a palavra “normas” e acrescentar: manual técnico de redação” 2. (Entrevista 5) “Reescrever: de acordo com a língua portuguesa e redação e juntar item 2 com item 1”	Não acatar sugestão 2. Acatar sugestão 1. Reescrever: Elaborar textos de acordo com o manual técnico de redação do órgão.			5	
2. Adequar a linguagem ao tipo de documento	1. (Entrevista 1) “ Retirar “tipo de documento” e reescrever: Adequar a linguagem formal/oficial	Acatar sugestão 1. Reescrever: Adequar a linguagem oficial ao tipo de documento.			5	

	ao papel de trabalho"					
3. Empregar a ortografia oficial	1. (Entrevista 1) "juntar ao item 2"	Acatar sugestão 1. Retirar item.			5	
<p><b>Sugestões:</b> 1. (Entrevista 2) "Retirar o Raciocínio Lógico no nome da categoria e da definição"</p> <p>2. (Entrevista 3) "Ter Objetividade na escrita"</p> <p>3. (Entrevista 4) "Redigir de forma objetiva e clara sem deixar margens para outras interpretações"</p> <p><b>Providências</b></p> <p>Acatar sugestão 1. Mudar nome da categoria para: COMPETÊNCIAS EM PORTUGUÊS E REDAÇÃO OFICIAL</p> <p>Acatar sugestão 2 e 3. Acrescentar item: Expressar suas ideias com objetividade na escrita de documentos.</p>						

NOME DA CATEGORIA: CONHECIMENTOS EM ADMINISTRAÇÃO						
DEFINIÇÃO DA CATEGORIA: Refere-se aos conhecimentos técnicos em administração necessários para a realização das atividades no órgão.						
Itens de Competências da Categoria	Observação sobre o Item	Providências	Aplica-se à:			
			À SEGEC EX	À SEGEDAM	A ambos	A outra área (especifique)
1. Identificar o controle exercido pela administração pública	1. (Entrevista 1) "retirar "pela administração pública" e colocar "pelo órgão". 2. (Entrevista 2) "Servidor deve ser capaz de identificar o controle interno e	Acatar sugestões 1, 2 e 3. Reescrever: Identificar o controle interno e externo exercido pelo órgão Acatar sugestão 4. Acrescentar item: Exercer o controle da Administração pública	2		3	

	<p>externo exercido pelo órgão”</p> <p>3. (Entrevista 4) “Reescrever: Identificar o controle interno exercido pelo órgão”</p> <p>4. (Entrevista 5) “Reescrever da seguinte forma: Exercer o controle da Administração pública.</p>					
2. Praticar os princípios da administração pública no seu trabalho	1. (Entrevista 4) “juntar com o item 3”	Acatar sugestão 1.			5	
3. Verificar os aspectos legais dos processos	<p>1. (Entrevista 1) “Juntar ao item 2”</p> <p>2. (Entrevista 4) “Reescrever: Identificar os aspectos legais em relação aos seus pareceres e opiniões”</p> <p>3. (Entrevista 5) “se adequa mais à categoria de</p>	<p>Acatar sugestões 1, 2 e 3</p> <p>Mudar para a categoria do direito.</p> <p>Reescrever: Demonstrar os aspectos legais relacionados aos seus pareceres</p>			5	

	direito"					
4. Descrever atividades orçamentárias, financeiras e contábeis da organização.	1. (Entrevista 1) "Essas atividades são restritas a apenas algumas sessões, não cabe em um questionário que será entregue para todas" 2. (Entrevista 4) "Retirar item pois nem todas as áreas utilizam em suas atividades"	Acatar sugestões 1, 2.	1	2		
<p><b>Sugestões:</b> 1. (Entrevista 3) "Essa categoria poderia conter mais itens ligados à administração, como: Planejar eficientemente suas tarefas diárias, gerir os recursos do trabalho da melhor maneira, administrar os processos da sua área" 2.(Entrevista 4) "O nome da categoria deveria ser "Conhecimentos em Administração Pública" 3. (Entrevista 5) "Relacionar mais o nome da categoria com itens de administração e adicionar itens como: controlar recursos públicos e gerir os macroprocessos de trabalho"</p> <p><b>Providências:</b>            Acatar Sugestões 1, 2 e 3.            Mudar o nome da categoria para: Administração pública.            Adicionar item: Utilizar eficientemente os recursos disponibilizados pela administração pública.</p>						

NOME DA CATEGORIA: COMPETÊNCIAS SOBRE NORMATIVOS INTERNOS						
DEFINIÇÃO DA CATEGORIA: Refere-se aos conhecimentos acerca de normativos internos do órgão, como do regimento e normas internas.						
Itens de Competências da Categoria	Observação sobre o Item	Providências	Aplica-se à:			
			À SEGEC	À SEGED	A ambo	A outra área (especifique)



## Apêndice 7 – Análise de dados de resultados de validação por juízes

<b>Indicadores de competência</b>	<b>Sujeito 1</b>	<b>Sujeito 2</b>	<b>Sujeito 3</b>	<b>Sujeito 4</b>	<b>Sujeito 5</b>	<b>Sujeito 6</b>	<b>Sujeito 7</b>	<b>Concordância</b>
Utilizar eficientemente o sistema operacional do órgão	1	2	1	2	1	1	1	71%
Identificar a Jurisdição do órgão	5	3	1	3	3	5	3	57%
Elaborar textos de acordo com o manual técnico de redação do órgão	4	1	4	4	4	1	4	71%
Descrever os procedimentos rotineiros da sua área identificando as fases anteriores e as seguintes.	1	1	1	1	1	1	1	100%
Elaborar textos no word	2	2	1	2	2	2	4	71%
Identificar o controle interno e externo exercido pelo órgão	5	1	3	3	3	5	3	57%
Utilizar adequadamente as ferramentas necessárias à movimentação dos processos físicos e eletrônicos	1	1	2	2	1	1	1	71%
Elaborar memorandos	4	2	1	2	4	2	4	43%
Distinguir as funções das normas internas do órgão	6	6	6	6	6	6	6	100%

Exercer o controle da Administração pública	5	5	5	5	3	5	5	86%
Interpretar as normas jurídicas adequando-as a casos específicos	6	1	1	3	3	3	1	43%
Utilizar a internet para complementar o seu trabalho	2	1	2	2	2	1	2	71%
Elaborar planilhas no programa excel	2	2	1	2	2	2	2	86%
Analisar os dados dos processos conferindo os aspectos legais.	6	1	1	3	1	3	3	43%
Identificar as competências designadas para cada área	1	1	6	1	1	6	1	71%
Utilizar adequadamente documentos eletrônicos	2	1	2	2	2	2	2	86%
Identificar a aplicabilidade das normas constitucionais e administrativas pertinentes ao seu trabalho.	3	3	6	3	5	6	5	43%
Aplicar o regimento interno do órgão)	6	6	6	6	6	6	6	100%
Expressar suas ideias com objetividade na escrita de documentos	4	4	4	1	4	4	4	86%
Demonstrar os aspectos legais relacionados	3	3	3	1	3	3	3	86%

aos seus pareceres								
Utilizar eficientemente os recursos disponibilizados pela administração pública.	5	5	5	5	5	5	1	86%
Aplicar os conhecimentos específicos em atividades rotineiras de acordo com a área que atua.	1	1	1	1	1	1	1	100%
Utilizar a intranet de forma adequada	1	2	2	2	2	2	1	71%
Adequar a linguagem oficial ao tipo de documento	4	4	4	4	4	4	4	100%
Identificar a hierarquia jurídica para realizar suas atividades.	3	6	3	3	5	3	5	57%
Operar o correio eletrônico	1	2	2	2	2	2	1	71%
Comunicar-se de modo objetivo de acordo com a situação.	1	1	1	3	1	1	1	86%
Deter conhecimentos nas áreas de direito de acordo com sua área	3	3	3	3	3	3	3	100%
Aplicar a resolução que dispõe sobre serviços auxiliares do órgão, quando necessário.	6	3	6	6	5	5	6	57%
Atualizar-se conforme as legislações vigentes e	3	3	6	3	6	3	3	71%



novas decisões/resoluções do órgão.								
Elaborar Ofícios	4	2	1	2	4	2	4	43%
Interpretar e consolidar dados de planilhas e processos.	1	1	1	1	2	1	1	86%
Aplicar a lei complementar 1/94 (dispõe sobre a LODF)	3	5	6	5	3	5	6	29%

## Apêndice 8 – Instrumento de ANT



UnB – Universidade de Brasília  
FACE – Departamento de Administração  
Email – [isabelleunb@gmail.com](mailto:isabelleunb@gmail.com)

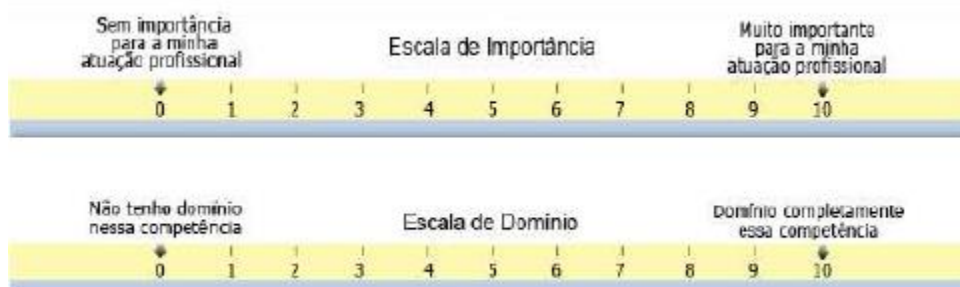
### Avaliação de Necessidades de Treinamento

O objetivo principal desse trabalho é analisar as necessidades de treinamento de uma amostra de trabalhadores de uma organização pública. Essa pesquisa faz parte de um projeto de conclusão de curso de Administração da Universidade de Brasília e também gerará resultados para a organização.

### PARTE 1

As afirmativas abaixo contêm descrições de competências profissionais relacionadas ao exercício dos servidores do órgão. Leia cada item atentamente e responda, em uma escala de 0 a 10, o **nível de importância** dessas competências para a SUA atuação profissional e o **nível de domínio** que você considera obter em cada competência.

**\*Marque zero (0) se a competência não se aplicar à sua atuação profissional.**



Item	Indicadores de competência	Importância	Domínio
01	Utilizar eficientemente o sistema operacional do órgão		
02	Identificar a Jurisdição do órgão		
03	Elaborar textos de acordo com o manual técnico de redação do órgão		
04	Descrever os procedimentos rotineiros da sua área identificando as fases anteriores e as seguintes.		
05	Elaborar textos no Word		
06	Identificar o controle interno e externo exercido pelo órgão		
07	Utilizar adequadamente as ferramentas necessárias à movimentação dos processos físicos e eletrônicos		
08	Elaborar memorandos		
09	Distinguir as funções das normas internas do órgão		
10	Exercer o controle da Administração pública		
11	Interpretar as normas jurídicas adequando-as a casos específicos		
12	Utilizar a internet para complementar o seu trabalho		
13	Elaborar planilhas no programa Excel		

14	Analisar os dados dos processos conferindo os aspectos legais.		
15	Identificar as competências designadas para cada área		
16	Utilizar adequadamente documentos eletrônicos		
17	Identificar a aplicabilidade das normas constitucionais e administrativas pertinentes ao seu trabalho.		
18	Aplicar o regimento interno do órgão		
19	Expressar suas ideias com objetividade na escrita de documentos		
20	Demonstrar os aspectos legais relacionados aos seus pareceres		
21	Utilizar eficientemente os recursos disponibilizados pela administração pública.		
22	Aplicar os conhecimentos específicos em atividades rotineiras de acordo com a área que atua.		
23	Utilizar a intranet de forma adequada		
24	Adequar a linguagem oficial ao tipo de documento		
25	Identificar a hierarquia jurídica para realizar suas atividades.		
26	Operar o correio eletrônico		
27	Comunicar-se de modo objetivo de acordo com a situação.		
28	Deter conhecimentos nas áreas de direito de acordo com sua área		
29	Aplicar a resolução que dispõe sobre serviços auxiliares do órgão, quando necessário.		
30	Atualizar-se conforme as legislações vigentes e novas decisões/resoluções do órgão.		
31	Elaborar Ofícios		
32	Interpretar e consolidar dados de planilhas e processos.		
33	Aplicar a lei complementar 1/94 (dispõe sobre a LODF)		

## Parte 2

Informe abaixo os seus dados pessoais e profissionais. Esses dados servirão apenas para caracterizar o perfil do grupo respondente.

Gênero:

- ☐ Feminino  
☐ Masculino

- ☐ Analista Administrativo  
☐ Auditor  
☐ Cargo comissionado

Formação:

- ☐ Ensino Médio  
☐ Ensino Superior  
☐ Pós-Graduação

Cargo:

- ☐ Técnico Administrativo

Tempo de Trabalho no órgão (em anos)

\*caso tenha menos de um ano, informe zero

(0): \_\_\_\_\_.

Tempo de Trabalho na área (em anos)

\*caso tenha menos de um ano, informe zero (0) \_\_\_\_\_.

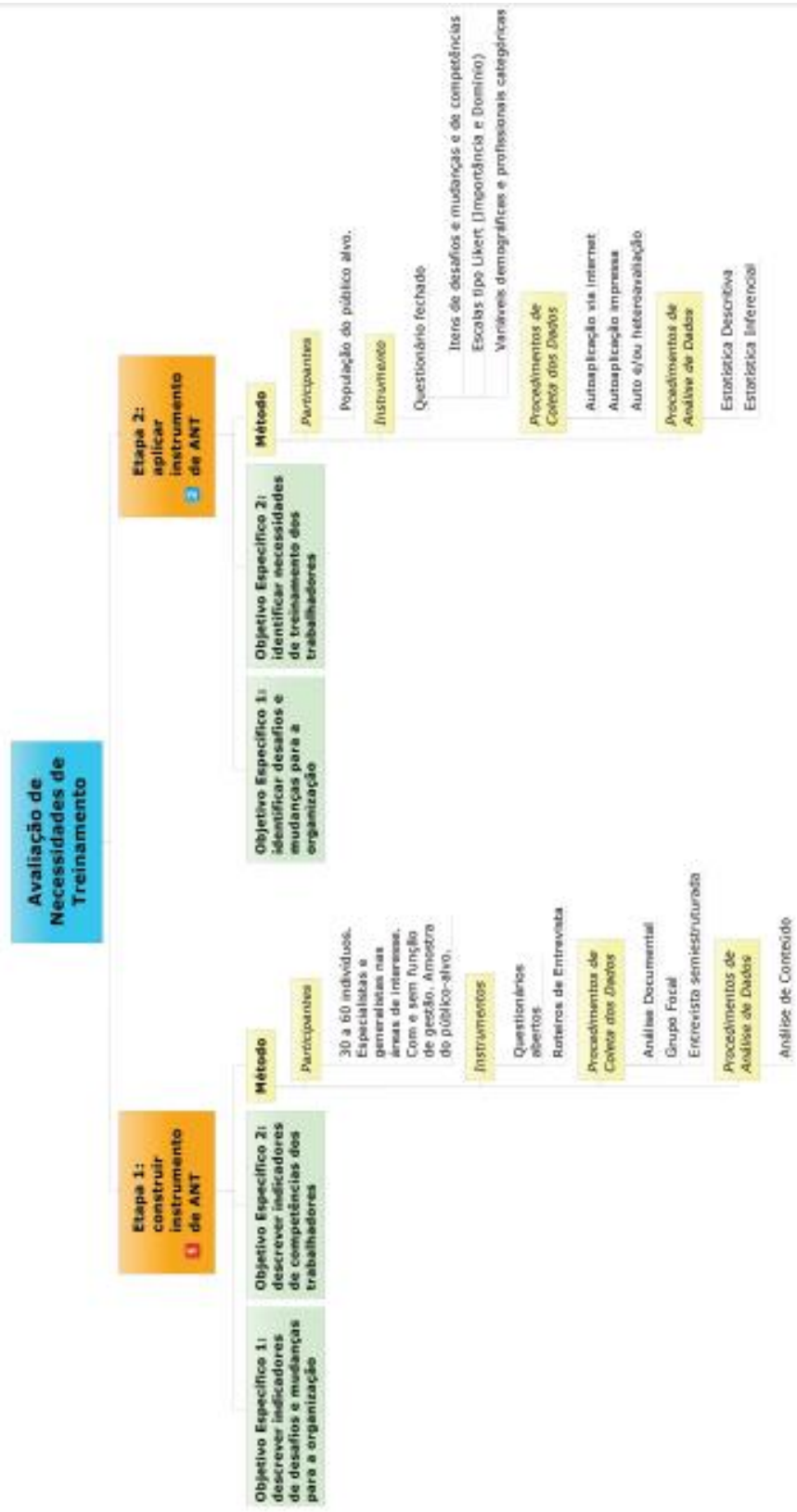
Idade:

Área de atuação no órgão:

- ☐ Secretaria Geral do Controle Externo
- ☐ Secretaria Geral de Administração

## **ANEXO**

### **Anexo 1 – Método Prospectivo de ANT proposto por Ferreira e Abbad (2014)**



## **Anexo 2 – Organograma do órgão**

